GOVT COLLEGE LIBRARY

KOTA (Raj)

BORROWER'S

Students can retain library books only for two weeks at the most

TURE

म तमत जनका उपयोग करक मस्थान का कायहुमानता एवं उत्पारन की स्रिथितम किया जाता है। विभिन्न प्रव ध विश्लेषणी एवं विद्वाना ने वैज्ञानिक प्रव ध की सलग मनत परिस्माएए थी हैं-

े टेरर न स्वय तिया है कि अवच सी हम य जानन की कता है कि स्था नाम विया जाना है भीर उसके करन का तसीत्स तरीका की नास है। होने पिद्वा है पूब य का मूरण उद्देश सारिवार हितु स्विक्ता सम्प्रतात के साथ साथ अभिन हेतु सम्प्रता साथ करना है। टेरर साथे बजानिय प्रव य के वियय ये तिनते हैं कि बातिय अप के स्थान यह पक के स्था अानकर चनता है कि दोनो (अमिको व सासिको) के वास्तविक हितु एक एव सभान है वयों कि सासिकों की सम्प्रता सम्ब सुष्य तक दिना अभिकों की सम्प्रता के यत नहीं सकती है। इसिनिए ये सामिक ये के विया अभिकों के सम्प्रता के यह नहीं सकती है। सामिक सो जो वह चाहता है— ऊसी मबहूरे—दी जानी पाहिए एव मानिक को जो वह चाहता है— उसी सबदूरे—दी जानी पाहिए। 1

2 त्री भागत क मनुमार यह (वनानिक प्रव थ) मुख्य रूप से एक बड अवसाय दी नमजारी प्रवस्ता की एक विधि है जिसका उद्देश्य प्रपने प्रविकर्तिय नमजारियों के दायित्वा की सीमा को घटाकर उनकी काय मुख्य तता वढाता है तथा साधारण शारीरिक क्रियामा ने सम्ब थ भ दिए वर्ष प्रादेश पर विवेदपूरा सध्ययन करता।

ु साबह इत्व एव चित्र (Lloyd Dodd & Lyoch) वे सनुसार विस्तृत अप मे बणानिक प्रव स की काम प्रखाली प्रसिना कच्चे माला मधीनी तथा पूरी के प्रयोग से अधिकतम नाम प्राप्त करता है और देवके डारा ज्यावन की समस्त विपासा पर—वारकार ने स्थानायकरण एव सरवना से बेवर वस्तुषों के अधिन वितर्रेख तक निवणकण करती है।

4 ती उनर (P F Drucker) क बनुसार वज्ञानिक प्रवास का कम काम का समाठित अध्ययन कास का सरस्ततम भागी म विक्लेपण धीर प्रत्येक भाग

का श्रमिक हारा निष्पादन वरन हेतु व्यवस्थित सुवार वरना है।

उपरोक्त परिकाराको के प्राकार पर यह कह सकते हैं कि बनातिक प्रव व प्रवास समस्याओं के हस ना मानवीय दुष्टिकोस्स है जो कि वजानिक यह बनते विस्तेषण नियम, विद्वा तो एव परिणाओं पर बाबारित है। इसका प्रमुख उद स्व भूतकम यस पर प्रविक्तम नाओं को प्राप्त करना होता है।

वज्ञानिक प्रबंध की विशेषतीए ---

(Characteristics of Scientific Management) विभिन्न विद्वानो हारा से गई प्रब व वी परिभाषामा से म्रवण्य की मुगाकित विशेषताए मालम होती हैं— प्रशासनिक सिद्धान्त एव प्रवाध (Adm nistrat ve Theo es and Managem nt) पिनयोजित यवस्था — वन्निन प्रव छ म नियोजित एव निश्चित योजना पायो जाती है। इस निश्चित योजना के द्वारा विभिन्न कार्यों को निश्चित तरीका द्वारा नम्यादिल किया जाता है। समस्त कार्य योजनावद्ध तरीके से होते हैं।

2 व्यानिक विश्वतेषा तथा प्रयोग वनानिक प्रव च के. प्रताबत प्रदाशा परिस्थितिया प्राप्ति के विषय में तथा गवनित किए जाते हैं। इत तथ्यों का स्वव्योकन किया जाता है तथा पिर विश्वतेष्ण करने इनके विषय में न्यांगि किए जाते हैं। एतके वश्या नियम व सिद्धात ब्रावाकर दनको यवहार कर में परिशात किया जाता है।

असिनवीय इिल्कोण—बनानिक प्रवास के सातगत मान्यीय सम्बाधा पर विशेष और दिवा नाता नै न्याकि विना सन्द्रीय नम्बाधा के नार्न भी मन्यान विभिन्न स्तर पर काथ नरन वाल न<u>म्बारिया का सहवाल प्रथत नही कर सक्या</u>। प्रवासित के क्षेत्रीयात्रीक प्रकार के सानवीय साधन समभा जाता है।

साधनो ना प्रधिकतम उपयोग- जनानिक प्रवास प्रस्तान रूपन मान मानवीय व भौतिक माधनो का घोजनाबद तरीह सं हाय का प्रावण्टन वरते उनकी वि भन्न नियामा का समायय नियमन व नियासण क्षा रूप में किया जाता है कि काय कृतरता ना वृद्धि ने एवं माधना का ग्राधिकतम उपयोग हो मह ।

रिनिडिचत उद्द क्यों की पूर्ति—बहानिक प्रब श स किसी भी मन्यान के दिए हुए प्रथवा पुत्र निर्धारित उद्द क्यों की प्राप्ति हेतु समस्त शक्ति की चुराया जाता है।

श्रिश्रमिको को प्रराणा मक मजदूरी की ध्यवस्था - वजानिक प्रवाम के पालागत श्रमिका को उनकी घोम्यनानुसार कार्य दिया जाता है तथा जो अभिक कुश्रमाना से का्य करता है उस प्रात्माहुन देन हेतु प्रराह्णात्मक मजदूरी ने जाती है। इससे कायकृत अभिका को प्रराह्म मजदूरी ने जाती है।

प्रिम विभाजन और विशिष्टिकर्म वनानिक प्रव प क अन्यत एक ही जाय नो विभिन्न भागा न विभाजित किया जाता है तथा अनक भाग नो विभिन्न अभिक समूरी द्वारा पूरा नरवाया जाता है तथा प्रयक्त विभाग हुतु विशेषत निमुक्त करने उत्पानन नरवाया जाता है। इससे उत्पादन वह प्रमान पर होता है जिससे बढ़ प्रमान भी विक्रमणिताए प्राप्त होती हैं।

8 प्रमानीकरता—वनानिक प्रव म प्रत्येक काय का प्रमाप निश्चित कर दिया जाता है। इसी प्रकार वस्तु का प्राहार, प्रकार, किस्प, आप प्राहि भी

प्रमापित होता है। इससे काय प्रभावपूर्ण दग स पूरा ही जाता है,।

० महर्शात्ता विश्वानिक प्रवेष के भारतप्रवेष में सुरता हो हो है है दू भी वे अप म सुरता हो हो है है दू भी वे अप म सुर्व के स्यान पर उनमें सहयो<u>त वे पाराधारिक स्वाह की भा</u>वना उत्पंभ करता है। व्यक्तिगत हित के स्थान पर सामृद्धिक हित सर्वोगीर माना आता है। इसमें सामृहिक प्रवरंगी से सामृहिक हिता को वृत्रा विया आ सकता।

प्रस्तावना

प्रस्तुत पुम्तक प्रशामनिक सिद्धा त एव प्रवाध हिंदा माध्यम स जिल्ली गई एक सरल एव मुंबाध कृति है। प्रशासन एव प्रवाध का क्षत्र भारत म प्रभिजात वग का एकाधिकार क्षत्र रहा है और इस कारए हिंदी माध्यम स इस विषय पर तेलन एव साहित्य नहा ने दरावर है। प्रस्तुत कृति का क्ष्य्य से एक प्रभाव की पूर्ति करना है। प्राशा है पाठक जगत इसका स्वागत बरेगा।

प्रभवत शर्मा

परम्परागत प्रबन्ध (Traditional Management)

प्रत्येक युन वी त्रव <u>व व्यवस्थाए जस यु</u>न की सम्प्रता चाविक सामाजिक राजनीतिक एव जीवन पूल्या से अभ विरा हुई हैं। उसके परिसामस्वरूप विभिन्न युना म विभिन्न प्रव च व्यवस्थामा का विकास हुमा है। 1 वी शता दी की प्रव ख यबस्थाए परम्परागत प्रव <u>व</u> (Traditional Management) के लाम स पुकारी जातो हैं।

प्रस्पायन प्रत प व्यवस्था वह व्यवस्था है जो कि समयातीत (Out of date) हो गई ने तब इक्क प नगत प्रपनाई जा बानी विविधा पढ़ित्या कि विविधा निकास कि निम्म सन्य बोतने के साथ साथ बदल नहीं पायी हैं। ये सभी व्यवस्थाएं बनानित कि निम्म सन्य बोतने के साथ साथ बदल नहीं पायी हैं। ये सभी व्यवस्थाएं बनानित कि वात्रा व विविधा पर पायातित ने हाकर त्यक्तियत निक्रा त्वा क्या है। इनीनित्र के साथ कि कि कि निम्म (Rule of Thumb) पर पायातित ज्ञा के नियम (Rule of Thumb) पर पायातित प्रवत्न वक्ष्मा भी नहीं जाता है। इसस अब व सम्ब की सभी समस्याधो पर परस्पराचानी हरित्रोण प्रधाना जाता है। इसस अब व सम्ब की सभी समस्याधो पर परस्पराचानी हरित्रोण प्रधान को जाता है। इस अव वन निर्मेश कि कि कि स्थान पर व्यक्तियति हिंदी स्थान स्थान स्थानित हिंदी की स्थान स्थानित हिंदी स्थान स्थानित स्

प्रशासनिक सिद्धान्त एवं प्रबुद्ध

(Administrative Theories and Management)

नखन/सम्पाटन **चादा पटनो** एम ए (राजनीति एवं भग्ननी)

भूमिना डा० प्रभुदत्त शर्मा प्रोप्तस एव ग्राप्यक्ष रातनीति विनान राजस्थान विश्वविद्यातयः जयपुर

कॉलेज बुक डिपो

83 त्रिपोलिया बाजार (ब्रातिक गट न पास)
जयपुर~2 (राजस्थान)

विच रक्षरर को एक निरामान नी स रखा बनकर विगोध किया है। उनके प्रमुगर अभिना को एक सिर्मू एवं चतान यो बनाकर उनका के नास प्रवर्ध का काम भीर सकते हैं। वसन सन्यान कर कार और रूप स चलेगा।

- (प) वी जर में बनानित प्रवास नी धानीन म तरत हुए लिसा है हिं
 पत्ति मनायत कर बन्दें वाली था मोचन वाना स युवन क दिवा मधा है। एक प्रमान मा मोचने (Tunking) ना चाय करना है तथा दूसरी धोर नाय करन बार (Dong) हात हैं। 'ज दोनों को हुयक कर देने स क्या वालित समय पर मौर मी छव न दूरा नी विधा जाना है। यह जब धेनार प्रमुखित है जब सान का हास (Function of Detug) एक भीर द्वारा क्या जाए तथा प्रचीन काकाय (Function of Digesting) हुन्दे सरीर से दिया जाए 1 दिना अहार मानत सान य उत्त प्यान क नार्यों हु युक्त वही दिया जा कनता है। उसी प्रसार अहार सावह सम्बन्धा पान्य (Function of Thinking) ना काम करने का स्वास की (Dong Function) स दूनक करना विश्व वन होता। दोना म धनिष्ठ सम्बन्ध है तथा एक दूनर वा नफनता हतु दोना म पास्तिक प्र विवट कर सम्बन्ध होना वालिए।
 - 4 बोद्धोरिक मनोधतानिको द्वारा बात्तोवना (Criticism by Industrial Psychologors)—दनर राटा प्रतिपादित वनानिक प्रव घ को सानावना सौद्यामिक सनोवनानिक द्वारा निका साथ पर का सके हरू...
- (1) बनानिक प्रव व व प्राप्तन प्रयक्त प्रवित्त नो नाम एक दिए हुए हव प्र फारा ए<u>डवा है गा कि सबन मा उत्त तरी</u> ना है। बहिन भनीबर्गानिया का क्या ह नि नान क्या हारा <u>त्र भीनक सबन मा उत्त गा व नाम न</u>ही कर कृतत ह क्योंकि प्रयक्त शीक <u>की आधान का करण ना हम</u> आदि भरान्वसन होते है। सम सभा अभिना नी नाय रूक्यता एक भा ही रही वा अनवा है।
- (u) य िक हरिक्कोण (Mechanical Approach) बतानिक प्रव थ न कर्मान प्रवय - प्रिकृण्य सकीन ना प्रणु सात्र व वर यह आहा है। एक म नवीय साध्य क स्रीत्र्य एवं प्रतित सामृहित सदस्या के क्ष्य म बह नाय न्ही कर पाता है। प्रीवना का मानवीय साधन वाद म नगद्धा जाता है तथा जलाइन का

TOPICS FOR STUDY

Public Administration as a Social Science D velopment of the Discipline of Public Administration in India Contemporary Approaches to the Study of Public Administration Behavioural Systems and Structural functional Approaches Its relation to Political Science Economics Sociolo, y Law and Psycholo, y

Concepts of Formal Organisation Unity of Command Chief Executive Division of Wo k Hierarchy Span of Control Line and Staff with special reference to the contributions of Gulick Urwick and Mooney

Scientific Management—Contributions of Taylor and Fayol Or an sation Analysis—Chester Barnard

Hawthorne Experiments—Concepts of Informal Organisation Motivation Morale with special reference to the contributions of Elton Mayo McGreeor Likert

Administrative Behaviour—Decis on Making (H Simon) Concept of Mana,ement and its Techniques—Authority Leader ship Supervision and Control Co-ordination Communication Public Relations Centralisation Decentralisation

Delegation Participative Mana ement Group Dynamics

Modern Aids to Mana ement -Automation Cybernetics PERT CPM

O PUBLISHERS

All R ght R ery dwth th P bl 5

Pb bdb Cllg Bok Depot T po 12 (N at At sh Gat) Japr 2
d t M oni ht Prot s J pu

वटिल संगठना म व्यक्ति क बीगटान के लिए प्रतिस्वद्धा रच्ती ह तथा इतम स्वामिमाति के लिए समय धरिद्धाव बन बाता न। यह ममर्प क्वल एक ही स्तर क अधीनस्य समठता य ही नही हाता वरन् उत्तरह एव अधीनस्य सगठना क बीच 😽 भी होता ह ।

स्रोपचारिक संगठनों का च म सौर विकास (The Ongin and Growth of Formal Organisations) - संगठनीका इतिहास दलिहास संभी पुराका ह ! उसके बार म हम बुख पता नहीं ह कि सु प्रारम्भ म सगरन किस प्रकार जमा होना यह हम प्रव को हाना ह उसे देख कर अनुमान नवा सकत हैं। प्रव यहि हम नए सगठना का निरीक्षण करें सी पाएँगे कि उनका जाम इन चार म से किया एव प्रकार से हका ह---

अञ्चलक (Spontaneous)—इस प्रकार स मनेक संगठना का जान होना ह । यह तब बनता ह जब दा या मधिक व्यक्ति एक साथ. बिना किसी नेतृत्व के प्रयान पहल के किसी सामाय उद्देश्य की पृति के तिए प्रयाम करत हैं। धनक पारिवारिक संगठन वसके स्वाहरण हैं। दुधटना ने समय ऐस संगठन बन जात हैं। एस संगठन प्रधिकतर अल्पजीची होत हैं कि दु हजारों म एक संगठन र दीयजीवी भी हो जाता है।

(८) समुदन के लिए एव पिति के प्रयासी का प्रत्यक्ष परित्याम -- प्रिकाण स्पाया प्रकृति के संगठन जम प्रकार बनते हैं। यह बालुक व्यक्ति एक उदस्य सकर चनताह इते व प्राय की बनाताह तथा उन प्राया की उस सहयोग देने क लिए प्ररित करता है।

ि किसी घट संगठन द्वारा प्रतान से एक छोटे संगठन की रचना-कोई सग्ठन अपन एक सदाब की नहा सग्ठन बनान की अब् देता हा व्यक्तिगत मिशनरित्रो नारा चल व सगठन का प्रसार इसी रूप म हो सका। वालिपिक सपठना म भी मरु प्रकृति याई जाती हु । इनक द्वारा एक व्यक्ति की दूरस्य प्रदेश म माला कार्या गय साउने की केत्र दिया जाता हूं।

(4) विद्रोह या बाहरी ताकत के कारण बतमान सगठन में हुए बिलराम 🏸 क परिशामस्बरुष वतमान कान म विद्यापान धनक संगठनो का जाम वसी प्रकार संहुमा हु। जब बहुत समय तक एक सगठन काय करता हुता उसके सगठन काम स्था सक्य बट बाते हैं और व्यक्तिए उसका विकादन कर नए संगठन बनाना सावस्यक हो जाता ह । यह रचना विनास क परिस्मामस्वरूप हुई सेकिन सम्प्रपूरा ब्हानी के कारण या बाहरी दबाव के कारण भी एसा हा सकता है। पूट डाको प्रीर रा ब करा नी नीति पर चनने वाली उ च सत्ता द्वारा भी एसे समठन बना िए बात हैं। इस प्रकार के संबदना को तो नथा संबदन कहना भी प्रधिक तक खगत प्रनीत नवा होता ।

दो शब्द

प्रणासनिक निद्धात एव प्रवच धाज एक स्वतंत्र विमान का स्वरंप प्रशंग कर चुका है। राजनीति कानून ध्रयशास्त्र समावजास्त्र तथा मनीविनान सभी म जमके ध्रम साव पहें तथा सभी पर उसका ध्रमा प्रयः प्रयः प्रथं प्रप्रापेक प्रभाव भी। प्रवासिक निद्धान्त एव प्रवच को धाज के विकासशीय देवा। या वानत यदं प्रति एव धार्मिक समायाजन का शक्त संविद्ध साना नान नाग है। जधित सुग के समाजनातित्रयो न विद्याविधा का चिन्त धार व्यवार की धावरण सम्प्रयो नई निधाए नी है धीर जल बस प्रवासिक निद्धान्त विकासत देना की प्रमासिक माध कसीटि पर क्षेत्र जान ना है को बसे ही समूद्ध सानव में सम्बच प्रभाव मामूद्धित प्रावन्त्र के सनावनातिक निद्धान्त लोक प्रवासन वर नामी हो उसके भूत बनन ज नहीं। सामाजिक प्रयचनक्या एव प्रान्य पूर्य के निरम्त कराल के इस सनमण युग म प्रशासनिक सिद्धान्त एव प्रवास निश्चय द्वी शास्त्रत परीक्षण एव प्रयोग का विषय कन चुका है। उसके निय बढन एव बदनते नान का विस्तार उसका नानिक स्वययन पाहता है विमस उसकी करा महना म उपयोगिता एव नामहारिकन का समयन पाहता है विमस उसकी करा महना म उपयोगिता एव

प्रशासनिक सिद्धान्त एव प्रवाध मा भा कुछ उठनी उपनती नाँ रेखाओं का विकास है। भावी प्रशासन की भाषा (टिनी) के सामानिक सान प्रण्डार मा या ता ग्या प्रशासन काय है या सान्वाधा की सहायता मा किए याए केवल जब अनुवाद हैं जो दिनी की सवा कर स्थान पर उस पर क्या याया प्रहमान मा नगन हैं। ऐसी नियति मा यह प्रयास जना भी है देमानगरी सा दिया क्या भित्र वा भा कर वा भा कर की प्रमित्र हैं। ऐसी नियति मा यह प्रयास जना भी है देमानगरी सा दिया क्या भित्र हैं। स्थास के पाछ यानि काई प्ररक्षा है ता कवल हिंदी माध्यम का यह विद्यार्थी जवत है जिस बिना यसकी प्रणा नाम प्रयास प्रयास कर उसकी हैं। निक्य ही हम उन अवना प्राची करती हैं। कित्य ही हम उन अवना प्राची करती हैं।

प्रस्तुन पुस्तक क सम्मालन मंगरे गुरवर डा प्रमदस प्रमा एव डा हरिस्वद्र प्रमानी पुस्तकाम संययष्ट सामग्रानी गइ है जिनक प्रति में विज्ञान सकता एवं प्रकाशका की हार्दिक प्रामारी है।

सकता है। यन मित्रनापूरण हो सकता है धयवा अनुतापूरण नौ सकता है। निका जम चाह बस बी ≃मा हो बितु यं सम्पठ मित सम्पव तथा सामूही करण प्रभावित व्यक्तिया व अनुभवा दृष्टिकोस्मा तथा मावनाया को बदा देत हैं। बभी कभी हम यन पता रहता है कि हम प्रमानित हो रह हैं। भीड म रह कर हम देवत हैं कि दूसरा पर भी यह प्रमाव पहना है। कभी क्यों हम स्वय पर या प्राय पर च्सका प्रत्यक्ष प्रभाव दिखाट नहीं दता । अनीपचारिक सगठन का अब बतात हुए चस्टर बनोड न निला है कि हुए यत्तियत सम्पर्को एव बन्त नियामा तथा त्रोगी क सराज सम्होकरण का सक्षत्र योग है। यावित सामा र ग्रायवा मधुक उत्तरश को इस परिभाषा स बाहर रक्षा गया है कि तु देसे समठन कर यह परिसाम ही मनता है। इसस यह स्पष्ट होता है कि यनीपवादिक सापठन प्रतिशिवत शीर सरबनाहीन हाता है। इतका काई निश्चित उपस्थाम ना होता। गर दूर दूर स्थित एक माकारहीन भीत समभा जा सकता है। मनीववारिक नाउन एक समाज ति हो ति है । प्राप्त स्थापन का हो सहना है। ब्रिग्ते भी भौपवारिक संगठन होत हैं उनस सम्बप्ति अमीपवारिक संगठ भी क्षेत्र हैं।

धनीपवारिक सगठन हे परिणाम (Consequences of Informal Organi sations) — सनीपनारिक सामठन के प्रभाव को प्रकार के हीत हैं - (क इनके हारा हुछ दृष्टिकाण समझ रीनि रिवाज बादते एन सम्माए स्वापित की जानी हुत्याँ (त) यह ऐसी परितस्यतियाँ बना मन्ता है जिसम स्रीपचारिक भागठन

श्रीपचारिक शयठना का मवाधिक सामा य प्रभाव यह है कि इनस रीनि रिवान प्रमाए लाक रीतिया, सस्याए, मामाजिक मानक एव सादत्र जम मते हैं जा छाना व समाज शास्त्र सामाजिक मनोविचान तथा नामाजिक मानव शास्त्र क विषय है। इन समहना क बाय स्थानन अथवा गर वृद्धिपुण होत है तथा लागा वी भावता व परिचायक हात है। दमरी ग्रीर भीवकारिक शाग्टन क काय प्रम शहन ताकिक हाते हैं। बनीपचारिक संगठन एक प्रकार स एनी स्थिति रचत है कि इसके प नत्त्वरूप श्रीपचारिक सगठन का नत्य होता है। श्रीपचारिक सगठन य जो सहयोग का च दा प्रावश्यक होती है उसके विष् पहले से सम्पक्त तथा प्रारम्भिक ग्रांत त्रिमाए बोछनीय हैं। यह बात तब प्रधित स्पष्ट हा जाती है अवति <u>भौत्रवा</u>रिक संगठता वाजम प्रचानव होता है। अनीपचारिक संगठन किसी न किसी रूप स भीपचारिक संगठन भी स्थापना पर दवाव बाउत हैं तथा विना भीपचारिक संगठन की स्थापना न य प्रविक्त समय तक न_्री चल सकता। परिवार क रूप म गठित यनौपचारिक साठन शम्य राय तथा धमकं जटिन बौपचरिक संगठना ने नारण

¹ By nformal organs to a limean the aggregit of the point cote to nd inte actions and the associated gloups got people -Ch se / B m ed op et # 115

ग्रनुऋमरिगका

सीकप्रशासन एक सामाजिक विकान भारत में लोक प्रशासन के मनुगासन का बिकास

(Public Administration s a Soc al Science Development of Discipline of Public Administration in India) तोक प्रधानन कर अब (2) पोक प्रधानन कर अब (6) पोक प्रधानन कर प्रदुष्ट एक सामाजिक विवान (10) सोक प्रधानन सामाजिक विवान कर प्रधानन कर प्रधानन

स्रोत प्रशासन वे प्रध्ययन के समस्तीन ह्'ढटकोण- यवतारवाधी व्यवस्थास्त्रो और स<u>र्वजन्तस्त्र</u>कार्यस्तर हेक्टकोण राजनाति पाट अस्याद्र अस्त्र स्वाचित्रस्त्र हेक्टकोण राजनाति पाट अस्याद्र स्वाचार्य स्वाचार्य स्वाचार्य (Contemporary Approaches to the Study of Public Administration Behavioural Systems and Structural Functional Approaches—Its Relation to Political Science Economi Sociology Lawrand Psychology)

परस्परावाणी प्रथम संगठनात्मव बण्टिकोण (65) पवहारवादी विंद कोण (69) व्यवस्थावादी दिस्टिकोण (74) संगठनात्मक नगरा मन दिख्या । (75) सांव प्रश्नासन म मानव सांव (77) नोत प्रशासन का प्रय मामाजिक विल्वा के मध्य प्र (79) पार प्रशासन कोर पार्यानीति (79) नोत प्रशासन धीर बानून (84) नोत प्रशासन धीर प्रथमाल (85) नोत प्रशासन धीर मानेविज्ञान (87) नोक प्रशासन धीर लिहास (88) चार प्रणासन धीर समाद सांव तथा कुछ सन्ध विनास (89) I

64

निन प्रकार प्रारम्भ ने नाता है आदि वाते विचारहीय ममस्यात है। याचारिक एव प्रमामकीय संवठमा क जिन्ना ने भनेन प्रयोग नगर इन समस्याची वा वज्रानिक प्रवयन करने ना प्रयास विचा है। इस प्रयोग व ब्राधार एर उन्नान कुछ निन्यय निवाने हैं। इस निज्यों न सम्बन्ध के सक्क्य एव प्रतिवासी सम्बन्धित विचारा तथा धारहाधार न गाँठ विचारी परिवानन कर निया है।

मा नोय 'प्यवन्दर स्तून' को मानशीय सम्बंध तेतृत्व ०याव दिवस्तान के नाम सं भी पुकारत जाता है। मानशीय स्ववहार विवादधारा मानोवनानिक मानानिक एव सानाजकारकोठ उपनि उयो का प्रव स क्षेत्र म लागू करती है (भागो तथा स्ववद् कारून या भौतिक बरा की धूपे रा सामाजिक चर प्रव स के प्रव स का प्रव

सबदन की शास्त्रीय विचारवारा (The Classical Theory of Organization) घोषचारिक संगठन (Formal Organisation) का समयन करनी है जबकि सामाजिक मनोजनानिक सिद्धान (Socio Psychological Theory) प्रवचा मानव-सम्बन्ध विकासवादा (The Human Relation Theory) ग्रनीपचारिक सगठन (Informal Organization) पर कर नेती है। राष्ट्रीस बजर न निला है हम मानवीय समस्याक्षा का समाधान प्रियक्ताशत बर मानव य इपकरण नारा कर मानवीय तब्या ए। श्रीकनी के साम्य में करते हैं। मेरा नामा य भेत है कि पान्नीय समस्याची का समाधान भी माननीय होता चाहिए। सन्द्रश्यम हम देसते ही पानतीय नमस्या की नमफ तना चाहिए और त पश्चात् उस उसी स्त्य म न्द्र बर्गा सावना चान्छि न विसी स्राय तरीने से । मानवीय मगस्या व मानवीय समाधार व निरा मानवीय तब्बा ग्रीर चौत न तथा मानवाय उपवरत्ता की प्रावश्यक्ता नाती है। सामानिक मा विकारिक या प्रावत सम्ब भी विकारभारः क सार वा प्रवट करते हुए पा धवस्थी मा म_र क्वगीन निसा है कि व्यक्ते द्वारा मनुष्या मानवीय परशाक्षा क्षीर शास्त्रीय विवारधारा व चनुरूप मिखाना वी भ्रमभा भ्रमापकारिक समूह बाय पद्धति पर क्रिये क्षत्र या जाता है। गर् विचारधारा त्रीपचारिक स थायत स्वरूप का ग्रह्मीनार करती है और उसके जान पर मगठन इ दिन प्रतिनित की नाम प्रशासी का मन्स्य देती है। इस विवारधारा को मा यतः है कि समस्तासमक प्रवेशर काफी जटित शता है और उसमें कायरत र्गतिया पर विभिन्न निर्माशा म "य पर्व प्रसान पन्ता है। अस संगठना मन ममस्याची क विश्लवाम झौर समाचान के लिए मनुष्य की बहुपशीब प्रकृति का नान परमावश्यक है। "स विवारपारा ना मानव सम्ब व विवारपारा सामानिक

भीपसारिक संगठन की भवचारणाए आदेश की एकता मुख्य कायपालिया काथ का विभाजन पद सीपान नियात्रण का क्षत्र

(Concepts of Formal Organisation Unity of Command Chief Executive Division of Work Hierarchy Span of Control)

91

151

175

संगठन का महत्त्व (91) संगठन वा प्राय एवं प्रकृति (95) संगठन सिद्धात बीर दृष्टिकाण (99) सौदचारिक एव सनीयचारिक रगठन की सवधारणाए (116) सादेश या िशन की एवता (123) मुख्य कायपाविका (126) लाय का विभाजन (154) पर मीपान या अभिक प्रतिया (135) नियानण क्षेत्र (14)

सूत्र और स्टाफ - गुविन अविद और सूत्रे के योगवान के विशेष सादभ सहित

> (Line and Staff with Special Reference to the Contributtons of Gulhe Urwick and Mooney)

स्टाफ ग्राभिकरण अथ (152) स्टाफ का वर्गीकरण (१५१) स्ट ए की प्रकृति और वास (156) स्टाफ वा संगठन स रथान "सवा प्रभाव (160) नाइन अभिकरण (161) स्टाप नवा नाइन क स वाधा म विरोध एव गतिरोध (162) संघर्ष कम करने क उप प (167) साम्न तया स्टाफ व्यक्तियों की वास्तविकता (168) संगठनारमक इनाव्या की महत्त्वपूर्ण कि पूर्व कथार (170)

 वतानिक प्रवेष देसर तथा क्योस का गोंग्यान (Scient fr Management Contribution of Taylor and Fayol)

क्रतानिक प्रविवेधा अर्थ (175) बचानिक प्रविध की विश्वपतात (176) बज्ञानिक एवं स के लग्य एवं उन्त्य (178) बज्ञानिक . प्रबन्ध का क्षेत्र (179) परस्परास्त्र प्रव घ (180) वनानिक प्रबन्ध एव परम्परागत प्रचाय सं अन्तर (181) वज्ञानिक प्रवाध भारतम को प्रभादित करने वासी विचारवासए (182) हैनरा फ्योन का योगदान (183) टेलर का योगणान (190)टेनर तथा फ्योस-एक तुरनामक ग्राप्यन (194) वाानिक प्रवाध के खिद्धांन्त (196) वज्ञानिक प्रद व के मूर ग्राधार (208) वज्ञानिक प्रबन्ध के नाम (2.10) बनानित प्रवंध की भागोचना (2.13)

नी जा सरती । ग्रान मे यर ध्यान रेखना चान्ए कि पात्रवात्य देशा में धनीपचारिस सबठन काफी मीमा तक श्रीपचारिक होता जा रहा है तेविन शास्त जस विकासनीन दश म ऐमा नरी है। व्सक्त मुख्य कारण ग्रह है कि पावना य देशा म मगठनात्मव प्रवाह की मति वहीं तीच रही है। भारत जसे देशा प उसकी तीचता में भीभापन है निर्धलता है। पावचास्य देशों में उदाहरण ने निष् पाय ने नपद धनेक संबठना मक नमस्याचा के समरधान का काम करते रहते हैं लिकन भारत मे शायर ही एवं काय इनके द्वारा किए नाते हैं ह

सामाजिक मनोवणानिक या मानजवादी दृष्टिकीए। श्रववा विधारमाश की विस्तार से समझन क निए हुए पुषक है नीय शीपको के धन्तर्गंत यानदाग प्रक्ति व की विशेषताथी सगठन से मावनाया यानवीय ध्यवहार भीर सामाजिक वातावरण सगठन म सामाजिक सम्बाच मानवे सम्बाची को प्रकृति भीर सगठन मानव मान का पर हायोन प्रवेशो सौर रुख अ य प्रवीमा वर विचार करना होगा ।

मनीपकारिक सगठन (Informal Organisation) की भ्रवपारला पर पूर्वस्थाय म प्रीप्त्रादिक संगठन के प्रस्ताय म विचार कर पूरे हैं। सबेत रूप म नम यहा पुन चोहरा सवत हैं कि समीववारिक संवठन यह मानकर बनता है कि नाम नश्ने वाल मनुष्या के 'पत्ति'व ना संगठन ने स्वस्थ एवं 'प्रवणर पर प्रभाव प्रवक्त पटता है। एवं प्रभावी धान्यभ वस प्रवहर व्यवहार वर सवता है वि उसरे प्रधीन काय करने वाले जीन केवन बाझाकारी बानक बनकर रह जाए। इसके विषरीत कमी-सभी भयीतस्य नसवारी की इतना प्रभावणासी 'प्रति' व वारा बन जाता है कि प्रव्यम की बातिकों का प्रयोग उस कर्मवारी द्वारा ही किया जाता है। प्राय देला बाता है कि यदि किसी व्यक्ति की सवाए अधिक मायवान हैं तो चेते स्थान देन व क्षावडा के श्रीपंचारित रूप स तदनुकुत परिवसन भी किया जाता है। बोई भी श्रीपचारित याजना चाहे वह रितनी भी योध्यता एव नुशतना है माध बनावी जाए उस समय तक महत्व नहीं रखती जब तक कि परिवर्तित वातावरसा एवं परिस्थितिया के सनुस र वह अपन अध्यक्त समस्यापित न कर से । हुतरे गरो म ग्रीवचारिक सवस्त को उपयोगी एक प्रभावशानी बनन क निए पाडा बहुत श्रमीपनारिक बनना पडता है। अनीपनारिक व्यवहार प्राय श्रीपधारिक सगठन व रितः स्थाना की पूर्ति करता है।

मानव सम्बाधा पर कुछ प्रयोग एल्टन मयो के निष्कप (Some Experiments on Homan Relations

Conclusions of Elten Mayo)

मानव यवहार पर उसक वरित्र सादवीं मावनाना मूय समाज स्परस्या झादश परस्परा ए। एस ही स्रम बत्वाका भा श्रमान पटला है वह मगठन म भी उसकी तिथाको को हव नवीन मांड देने का कारण बन जाता है।

227

(ि चेस्टर बनीड का सगठन विश्तवण ✓ ✓ 220 (Organisation Analysis—Chester Barnard) व्यक्ति और सगठन (220) ग्रीवजारिक सगठन की परिभाषा (221) ग्रानोवजारिक सगठन (274)

(४८१) अनापचारक सम्बन्ध (४८४) हायान प्रयोग—अनीपचारित सम्बन्ध की सम्बन्ध स्थाप समित्र रण एटन सेयो मुन्द्र शर लिक्ट के योगदान के विशेष सादभ मे

7

श्रनुपासन (Howthorne Experiment Concept of Informal Organi sation Motivation-Morsle with Special Reference to

Elton Mayo Mc Gregor Likert) मानव सम्ब घ इंटिटकोला अनीपचारिक संगठन पर यत अघना सगठन का सामाजिक मनोबनाधिक र्यंटनकोशा मनीपचारिक सगठन पर बन (228) मानव सम्बद्धा पर कुछ प्रयाग एटिन मेयां के निरुप्त (?31) हाबान प्रयोग 232) बनानिक प्रवाध एवं मानव सम्बंधा की तुननात्मक विशयनाए (240) श्रीपचारिक एव मनौपचारिक मा बताबा के बाब सम प्रय (243) मानव सम्बाध बादिया की सरवनावादिया द्वारा बालोचना (243) सवस्त के प्रति एक सत्तापत एव पूरा धीय्टकोसा (246) स्रीमनरसा सथ एव परिभाषाए (248) ग्रमिप्ररक्षा क तन्त्र या निश्चताए (250) प्रभिन्नराष्ट्रा के उद्देश्य (252) ग्राभिन्नराष्ट्रा का सदुत प्रवस्था की धनिवायताए (252) प्रभिन्नरस्ता के प्रकार (253) राष्ट्रीय जम द्मायोग तथा भारतीय राष्ट्रीय उत्पादश्ता परिषद द्वारा प्ररागा व्यवस्थामा व सम्बाध म सिफारिशे (256) मधिप्ररेणा का मन्त्व (258) मभिप्ररता प्रक्रिया (258) अभिप्ररता योजना गुरू करन की बौछनीय शर्त (261) ग्रिश्चिरणा के सिद्धा त ग्रथवा ग्रिश्चरणा सम्ब भी विचारवाराए (263) श्रावश्यनतात्री की क्रमबद्धता का मिद्धान्त प्रथवा भभिप्रेरणा का मैस्लो का सिद्धात (264) म्रभिप्ररणा मारोग्य सिद्धात ग्रथना मनिप्ररणा ना हजनग ना सिद्धात (269) अभिप्ररणा तथा एक्स एव वाई का सिद्धात भयवा ग्रमित्ररणा का मैक्यपर का सिद्धान्त (271) ग्रमित्ररणा क भ य सिद्धा न (275) समित्ररुगा न स्वयन्त स्वयदा दिवियाँ (281) मनोबल अथ एवं परिभाषाः (286) मनाबन की विशयताए (288) मनावल महत्त्व एव प्रभाव या परिगाम (289) मरोब र को प्रमावित करन वाले तस्य अथवा मनीवन के निर्धारक सत्व या घटक (७९२) मनावत के गम (२९४) मनोवन के प्रकार (295) मनावार कम विकमित करें (296) मनोवार का सनीपनारित नहा बना हुम। या १ उस कमर स यस सरम प्रिया परण हिया नामा मा भीर उसन मणकन के मानमों को पूरी तरन प्रपान रिरा सा । उत्तर मुभ्यानों वर सबस मिल प्रपान किया निया जाता था। इस प्रकार वाक ममूह पर उत्तर मुभ्यानों वर तिय प्रपा मा ति तह तथा हा। मानस्थ नामा की माम्या परण का मीमा तम नामा तथा का सामन तह पाने माम का नामा वर्ण का मीमा तम नामा के साम वर्ण का सामन तह पाने माम का उत्तर जाता था। तम अप उत्तर प्रमा मानस्थ के सामन का उत्तर जाता था। तम अप उत्तर का सामन हम सामन हम सामन की । इस सामन की सामन

पर समूच पर समूच व न मान का विवाद धान्यपन निषिष्ट सीवी ह्वास्ट हारा दिया तथा का। 1 वह सम्ययन कट लिनन के निर्मान न सन् 1930 म मारक्स सम्ययन प्रकृति के सिर्मान के एक निष्ट सीवी हिंदी सिर्मा तथा के प्रकृति के स्वारंग के निर्मान के प्रकृति के मारक्ष के प्रकृति के सिर्मा के सिर्मा के सिर्मा के सिर्मा के सिर्मा के सिर्मा के प्रकृति के सिर्मा के सिर्म के सिर्मा के सिर्म के सिर

च्छ प्रयोज का सहस्य या कि विभिन्न छानून न सामाय बातावरण कर प्रपेत्र किया जाय तथा यह देवा जाय कि नेता के परिवात स समूर्त तथा यह देवा जाय कि नेता के परिवात स समूर्त तथा का कि ना किया है। साथ ही यन भी मानम करता का कि नाहुत के विभिन्न प्रकार ने समूह के कार्यों को क्लिय प्रकार प्रभावित दिया सिंह के सहस्या में जन्म करता की निक्र क्लिय प्रभावित दिया सिंह के सहस्या में जन्म करता की निक्र किया प्रभावित दिया में मानि कि प्रमावित क्लिया मानि किया मानि

^{1 #} Eupptt nd Whit An Experimental Study of Leadership a d

ना गाप (298) मनोबन ग्रीर ग्रशिप्ररणा (300) मनावतः ग्रीर उप्पारकता (301) मनोबल को क्ट या प्रभावीन बनान वाले कारः (302) भारतीय सान्त्रं मं मनीवत की प्रभावित करन बात सन्व (302)

05

37

411

439

- प्रगातिक रावस्था--निख्य प्रक्रिया (एव साइमन) (Administrative Behaviour - Decision Making Simon) प्रशासनिक प्यवहार (*05) प्रशासन म निणय प्राप्ति (312) বিগীয় সভিষা সভূবি एव क्षत्र (31) বিগীয় সভিষা সম্ম एव र्दिटकोण (314) णिय प्रक्रिया कता व या ध्रम (320) णिय क्षते की प्रतिया क चरण (321) प्रयम चरण समस्या की पत्चामना समभना और स्वीकार करना (322) निर्णय कस निये खाए (32)) निधि क्य विधे जाए (338) निर्णया क प्रशाद (339) नि यि उने की समस्याए एवं सीमाए (343) नि यि लने का प्राधारभिम (347) निणय प्रक्रिया के प्रभावक वाच (352) नि ।य प्रक्रिया क मध्ययन का एक प्रतिमान माडल (361) निगय प्रतिया भीर हरबर बाइसन (366)
- प्रय ध की सबधारणा और उसकी प्रविधिया 🥕 (Con ept of Man gement and Its Te husques) प्रवाद का स्थ एव सवधारणा (373) प्रवाद की विशेषताए

(376) प्रव व की प्रकृति (378) प्रवन्ध का क्षेत्र (389) प्रव स क सिद्धात (391) प्रवास विमान की झावश्यकता (394) आरत म प्रबाध की आवश्यक्ता एवं महत्व (396) प्रव ध की सीमाए (402) प्रथाध के स्तार 403) प्रयास का प्रशासन एवं समठन न म तर (405)

10) सता , 🕽 (Authority)

सत्ता की प्रहात (412) सत्ता का अथ (412) गता के दाय (4 2) मता व स्त्रीत (428) निरकृय बनाम प्रजाता निर्वसता (428)

मनाक भर (430) मताना गारापण (435) नेतव (Leadership)

नतृत्वकी स्नावक्यकनाम्नीर स_{र्}त्ता (439) नतृत्वका सम्य एद

प्रकृति (441) नेतृत्व से सम्बर्गित विचारपाराए (447) नत्व की

किया बाएगा। हुमर ए प हो प्रवाद ने परिवतन की प्रावहपत्तता समभाइ जनर प्रभाव समभाए और जनत यह नहां कि वे हुछ प्रतिनिधि चुन से जो प्रतिमाण स्वादनों का निवार्तित करने में सहायता कर सहें। तीसरे बप को भी दूनरे की भाति यह बता दिया बया कि चरित्तन हो रहा है तथा बसा हा रहा है बिन्तु इस प्रप क सभा सहस्यों से यह नहां प्रधा कि नए नार्यों का रूप एवं योजना निर्माण तथा पुन प्रतिस्ताल नाथ में सहायता देने के निष्य योजना ने हैं।

प्रवीण के परिष्णामा ने यह स्पष्ट कर दिखा कि दिन दा समूहा न पून प्रतिस्तिष्ण एक कायरम की स्वीतना कनान करते कार्यों स सोगदान किया का व करी अल्टी ही परिवरता के साव समायोजित हा मए अलटि हथस स्त्रूप के मजहर ऐसा न कर सका हु इस तथा तीवरे समुद्री ने पपने करावल का कना निया नकीं पहना प्रा ऐदा जही कर पासा ततका तत्वामा पटक सथा। शृतीस समूच न निकास पूर्ण सोगदान या दितीय की तुलना स सन्द्रा काम किया के इसक स्तिरिक्त स्थम समूह का अनक किताहसा स्नासा साथा स्थनाए क्यों क्विट स्थ दो प्रधान एसा हुख भी नहीं हुया।

साद म प्रथम समूह के साव एक दुसरा प्रयाग किया याता। याव की बार इस समूह क लोगा का जनना काय बदसन के लिए बार्स्स किया गया कि हु प्रव उन्होंने पुन प्रशिवस्ता की सोजना एक साथ कायकमों में बसा ही सक्तिय भाग निया कसा कि तुलीय या के जागा के पूज प्रयोग में किया था। परिस्तास समाजित रहा। उत्पादन की माना से वृद्धि हो यही तथा समूह के सदस्यों के मन में सताप बड़ा। इस प्रयोग खारा वह बिद्ध हो गया कि पहले जनके हारा परिस्तना का जो विद्योग क्यांग खारा वह बिद्ध हो गया कि पहले जनके हारा परिस्तना का जो विद्योग स्वाप सा यह इस समूह के सदस्यों के व्यक्तिस के कारण नहीं हुमा था। सवार का सहस्य (Importance of Communication)

धनेन प्रयोगा तथा सेवी थीर कीवन के सेवी दारा मानवीय सम्बाध के सिंदनीए न विभिन्न स रिएवी के बीन समार पर बहुत जोर दिना। यह नहा गया कि सामन क नियारियों की यह बताबा जाए कि तिवता नाय क्यों किया जा रहा है। उन्छ धिकारिया दारा निर्णय सने नी प्रतिक्रय म निम्म धिकारियों हारा माण सने नी प्रतिक्रय म निम्म धिकारियों हारा माण तने के महत्त्व पर विधेवन राज विववीं म बी उनकी प्रयादित करते हैं जोर दिना वया। नेपूल क प्रवादा नाराव स्वकर का समयन निया पत्रा क्यारित स्वित हम समय मुख्य के स्ववद हम समय स्वत्य स्वत्य माण स्वत्य स्वत्य स्वत्य माण स्वत्य स्वत्य स्वत्य हम स्वत्य हम स्वत्य स्वत्य प्रतिक स्वत्य होती है अधिमाणिक कीय माण से सन्तर है और साथ ही यह स्वैद्यानायों न होतर प्रायपूरण होती है वया मनवूरों के नवत काय स हो नहीं उनकी समस्याक्षी से भी साथ धिव रहती है।

इन प्रयोगी न बहुत समय तक घनेक विनानी का ध्यान धार्कपत किया तथा नौकीपय साहित्व म इनका यथीना प्रकाशन मित्रा गया। शानव सम्बन्धा क उनसे निकार निकासे गए। कई हमार नायशनिकाशने समा निक्त मणी के गुगरवाइकार

ग्रावश्यक्ताए (452) नेतृत्व के प्रकार (455) नेता के काय (462)
नतृत्व र ग्रावश्यक गुण (469) नावी नेताम्रा का विकास (474)
नतत्व म स्वम्प ग्रम्बा मनियाँ (476)

12 प्रवेशण एव नियंत्रस (Supervision and Control) 482 🗸

(Supervision and Control)
प्रयद्भण वा ग्रंथ (482) प्रयद्भण वा ग्रंथ (483) प्रयद्भण वा ग्रंथ वर्ष (484) प्रयद्भण वा ग्रंथ वर्ष (485) व्या ते प्रयद्भण वी विश्वपताए (487) निय ग्रंण ग्रंथ (488) निय ग्रंण प्रयद्भण वी विश्वपताए (483) निय ग्रंण ग्रंथ (484) निय ग्रंण वी विश्वपताए (483) निय ग्रंण ग्रंथ (484) निय ग्रंण के प्रवार (495) निय ग्रंण वा श्रंप (495) निय ग्रंण वा श्रंप (495) निय ग्रंण वा श्रंप (497) निय ग्रंण वी व्या ग्रंथ (498) निय ग्रंण वी व्या ग्रंप वी व्या श्रंप (489) निय ग्रंण वी व्या ग्रंप वी व्या ग्रंप वी व्या ग्रंप वी व्या ग्रंप वी सीमाए (515)

13) सम वयु (Co ordination)

516

सम बय का अथ (517) सम बय का सहयोग (519) सम वय का महत्त्व भयवा सम वय क्या किया जाए (520) सम वय की महत्ति (522) सम वय की महत्ति (522) सम वय की सम वय की पूव गति (528) सम वय की पूव गति (528) वया <u>की प्रम वय की प्रम वया की सम वय की सम वय की सम वया की सम वया की सम वया की व्याप्त (536) सम वय की व्याप्त (536) सम वय की व्याप्त (536) सम वय की व्याप्त (538)</u>

(4)

नम्प्रयस्य श्रथवा सादेनवाहन (Communication) 542

सम्प्रपण का स्रय (543) सम्प्रपण क उद्दृश्य (546) सम्प्रपण का प्रपठन एव क्षेत्र (547) सम्प्रपण का प्रधमत (551) सम्प्रपण की प्रभावधीत्वा की बदान वाने तस्व (552) सम्प्रपण की प्रभावधीत्वा की बदान वाने तस्व (552) सम्प्रपण की प्रचार करें की प्रभावधीत्वा की चटान वाने तस्व (553) सम्प्रपण (556) भीत्वार लिखित एव चीक्तिय सम्प्रपण (556) भीत्वारिक एव चनीपवारिक सम्प्रपण (561) नीच की धार ज्यार भी भीर एव धनीपवारिक सम्प्रपण (563) धौत्वधीयत्व सम्प्रपण की प्राविक्त (564)

1 (15) लोक सम्पन् रू

568

(Public Relations) लोक सम्पन नी व्यारया (569) सुचना प्रचार ग्रीर लाक सम्पन (570) प्रशासन ग्रीर लोक सम्पन (572) तोत्र सम्पन स्थापित प्राधारित होना चाहिए और य श्रीमना के लिए लाभप्रत्र होनी चाहिए। श्रीमना को इत बात का स्पष्ट भान होना चाहिए कि बन्ह पारितायस दिया गया है प्रयम क्या नहीं दिया गया है ?

श्ववित्तीय श्रीवत्र रस्माए (Non monetary Motivation) वे दनिव श्रमित्र रंगाए होनी हैं जो अमिका की बावक्यक्ताबा को सन्तुष्ट करती हैं। प्रतिका के लिए मुण अपरिहास है किन्तु यह भी धावश्यन है कि उननी मनीवनानिक और सामाजिक धावश्यकताधा की सन्तुटिह हो अब प्रवासका की वाहित कि श्रमिको को इन बावश्यकताची की पूर्ति हेतु बावश्यक ग्रमित्राणाए दें। यदि एक ब्रोर मूना वे रूप म विसीय ब्रमित्र रखाए दी जाए भीर दूसरी प्रीर मनीवनानिक तथा सामाजिक स तुष्टि क लिए अवित्तीय अभित्र रागार भी दी जाए हो राता के सुबोत स घोरानिक उत्पानकता की समस्या का प्रभावी समाधान निकन सकता है। प्रवित्ताय समित्ररिताए समिका का मूना म न दी जाकर माय किसी रूप म दी जाती हूं। यस प्रकार की समित्रराष्ट्रामी क पत्रस्वरूप समिका की अनुपहिचति और प्रत्यावरण म क्यी आती है तथा प्रव धक एव प्यवसक अपने नतरव के उत्तरदायिस्वो का बासानी से निर्वाह कर सकते हैं। काय भाषा म सभार होने स स्वस्य मनीवनानिक वातावरण का विकास हाता है जिसस उद्योग म शान्ति की स्थापना होती है और उत्पादन कियाए अधिक यतिशीन बनती हैं। व्यवित्तीय विभिन्नरराह्मों क प्रमुख प्रारुप है-अब का व्यभाव नीहरी की सुरक्षा किए गए कार्यों के बारे में मा बता प्रवाध संस्थानिता प्रदाति क प्रवसर भविकारा का प्रस्थायोजन भाजा नेतृत्व काथ म यव भावता की सनुप्रति उपनम म कमवारी की वयक्तिक स्थित क प्रति भादर कमवारियों को सम्मित देने का प्रधिकार सामाजिक प्रतिपता प्रशासा या त्वन ग्राहि ।

(स) "यक्तिगत एव सभूह प्रभिन्नरागाए — इन दोना प्रमिन्नरागामा (Ibdi vidual and Group Incentives) के रूप म भी वित्तीय और प्रविद्वीय दोंगे प्रदार हो सकती हैं। व्यक्तिगत व्यक्तिय देंगे प्रदार हो सकती हैं। व्यक्तिगत व्यक्तिय देंगे काम के प्रति प्रमिक्त जोत्साहित वरने नित् यक्तिगत क्षम स्मिन्नरागा दी काली है। इन प्रमिन्नरागा में मुख्य उद्याहरण है— जनसा पत्र प्रमाण पत्र सम्मान विश्वास के प्रवस्त नौकरी की सुरक्षा चारि। वसुह क्षिप्रदरणाए क्सि समान विश्वास है किसी वमूह स सम्मान पत्र विश्व है किसी वमूह स सम्मान रहता है प्रयति व प्रमिन्नरागा किसी एक कमवारी को न दी जावन सभी वम्बारिया हो सिन्नह को) दी जाती है। इनक मुरंप उदाहरण है—साम महमावित्र। सुकाय यदस्या दिमित्रया न निवारण विभागित परितोषण प्रविक्तामां स्नित्र व्यक्ति व प्रमित्रया विभागित प्रितिष्ठण प्रविक्तामां स्नित्र व

क्सिंग भी उद्योग म चाह वह निजी झन का हा चाह नाव झन का यक्तिगत प्रमित्ररत्यामा स सनेक साम प्राप्त हात हैं अया-कमचारी को ग्रधिक काम करने

करने न माध्यम (574) भारत म लोक सम्पद मंशीत रे (574 सरकारी जोक मध्यक म सामान्य विचारणीय व ते (576))
(16) वे-नीवरण विवे नीवरण (Centralization) विवासीयां (Centralization) विवासीयां (Centralization) वेन्नीवरण स्री पिवन्नीवरण स्री प्रायानीयं स्थान स्थान (580) विवासीवरण के रूप या प्रश्न (583) विवासीवरण के रूप या प्रश्न (584) स्रीयां का स्थान विवासीवरण के स्थान के निवास के (585) विवे द्वीवरण के सिद्धान्त (590) विवासीयां (597) च्या के नीमाए एवं विजासों (597) च्या का निवासीयां (598) के नीयां प्रश्न विजासों (598) क्यायां के स्थाय (595) उद्योग वा प्यांच स्थार (598) क्यायां के स्थाय (595) उद्योग वा प्यांच स्थार (597) करण	र व भ गि
विकेदीकरण क कारण (599) (17) प्रधायोजन या आरावण (Delegation)	6.
प्रभावीजन सबना आग्गएए की प्रक्रिया (603) प्रधायोजन प्रथक भारापए का महत्व (604) प्रधायोजन सथवा भारापए व सिद्धात (605) प्रधायोजन सथवा भारापएए क था (606) तत्ता के प्रधायोजन क क्य (607) प्रधायोजन के सीमाए (610) सत्ता का प्रधायोजन के क्या आए रेटाय (613 प्रधायोजन की बाधाए (615) एक ब्राह्म स्वायाय (18	F 4 3
18 सहभागी प्रवच्य समूह गतिगीसता (Participative Management Group Dynamics) सहभागी प्रवच्य की व्यालापना (622 समुद्र गतिभीसता की प्रवचा प्रा (624)	62
(9) प्रवास के प्राप्तिक स्वतामन स्वाहाक्येत्रेट्ट्स (Modern Auds to Management Automation Cybernatics) प्राटामेक्स (622) साइवरसन्त्रित (628) पट (629) सी पाएम (632) पट एवं सी पी एम का प्रयोग (633)	621
प्रनावला	635
(University Quret o.s)	05.

भय गर व्यव्ह का सिद्धान आधुनिक कुंग से उचित नहीं समक्षा जाता। यह सिद्धा त श्रीचोभिक कार्ति के प्रारम्भिक करिया म जब जीमन रोनगार की तात्रक से भटकर विद्धा के प्रोची के प्रीत प्रारम्भिक करिया में क्या सम्प्रकृति के सीति प्रारम्भिक करिया सिना। इस समय जीमना की दार्थ कि रोति आवाज न उठाकर कुंच को में करित होते की कि ये एकतान्यों दिस स वदस्या के प्रति आवाज न उठाकर चुपवान काम करेत र ते थे। आज जी अविध क्षेत्रक जिलान कर्म परमामंत्रक सिद्धा त का समयन करते हैं तथा अविकाल मान्य मत यन ही है कि भव गव चक्ष कर्म स्वीत का समयन करते हैं तथा अविकाल मान्य मत यन ही है कि भव गव चक्ष कर्म स्वीत का का समयन करते हैं तथा अविकाल करते होता है। इस सिद्धान की प्रति मान्य करता स्वीत उन्योदक होता है। इस सिद्धान की प्रति मान्य करता स्वात स्वात उन्योदक तो प्रति प्रति करता स्वात व्यव्ह उन्योदक साम प्रति प्रति होता है। यन एक स्वत्य स्वात स्वात स्वात स्वात स्वात प्रता (Negative Motivation) है निकला उपना क्या स्वात स्वात हो। हिंग प्रता प्रति स्वात स्वात हो।

(7) पुरस्कार सिद्धान (Reward Theory)— च्या सिद्धान का प्रति । ग्या चनानिक प्रकार का सम्माना एक बन्धू देनर ने विद्या था। गतने प्रमुगार पुरस्कार तथा काम की उसस्म बमाए कम्म्यारी का प्रस्तान देती हैं वह प्रस्तान की पुरस्कार तथा काम की उसस्म बमाए कम्मयारी का प्रस्तान देती हैं वह प्रस्तान की जिनना स्रीयन पुरस्कृत निया नाएगा न्द्र उत्तता ही स्रियक स्वास करन का प्रेरित होगा। देनर क न्यी विवाद के स्वाधार पर विनेत्तानक सब्दूरी पक्रित (Differential Price Robe System) के स्वनुमार सब्दूरी पुष्तान का सुमान दिया था। पुरस्कार सिद्धा का कार्यों कि विभिन्दीकारण विवर्शकरण क्षेत्र मानेकरण पन आर दिया जाना है ताकि माननीय प्रयास का स्विक्तन उपयोग हो सके। देनर ने यह भी विवाद प्रवाद किया कि भीदिक निक्ते रेत्योंग सहया स स्वरूर कर्यों के ना प्रति क्या और व साहा जावत कर कर करे शेट स सहस्वपूष है स्वीर पद बृद्धि क निर्माणन में सामार बनाता नागा।

प्राप्तिक प्रयास विनानों क मताकुनार पुरस्कार एक उपरस्क तत्व तो है कि प्राप्ति प्रशास करने हैं। यह प्रीक्त का कबन बाबुटिज प्रशास कर सकता के उस सिन्न रहा वहने वर सकता । शीटर एक क्वर के बादा स्मीदिक पुरस्कारा स संबुद्धि अधिक राज्य में कि प्रयास कि तुरस्कारा स संबुद्धि अधिक राज्य में कि प्रयास कि तुरस्कारा स स्मीदिक सिन्न प्रशास का भी उतना ही सहस्वपूष्ध स्थान है वितन। कि भीजिक प्रशास का भी उतना ही सहस्वपूष्ध स्थान है वितन। कि भीजिक प्रशास कर ।

(8) क्रस्ट तथा स्टिब्रे सिकाल (Carrot and Stel. Theory of Motivation)—यह सिकाल अन एव दण्ड तथा पुरस्कार विचाव का परिवर्तित और महावित रूप है वा इस बात पर बल दता है कि दण्ड तथा पुरस्कार दक्षां र स्थापित स्थापित कर है वा इस वात पर बल दता है कि दण्ड तथा पुरस्कार स्थापित स्याप स्थापित स्थाप

लोकप्रशासन एक सामाजिक विज्ञान, भारत मे लोक प्रशासन के अनुशासन का विकास

(Public Administration as a Social Science Development of Discipline of Public Administration in India)

लोक प्रशासन आधुनिकु गासन क्यवस्था का के क्रि बि हु है। ै कितासमील स्पीर विकासत दोना ही प्रकार के देशा के लिए मुनियोजित स्पीर सुरूप लोक प्रशासन सिन्याय है। एक पुलिस पात्रय के क्षेत्र सा निकल कर राप्य सदना पा-च्यो कप्यायान का सहत्व क्षित्र सा प्रवास करती जा रही है जोक प्रशासन का महत्व बढता जा रहा है। किमान (Dimock) ने ठीक ही निखा है कि युक्तमान समय म लाक प्रशासन क्यवहालि रूप स हमारे समस्त जीवन सौर नायों पर सा चुका है तथा वह हमारी सम्याया का मुलाधार वन यया है। सोक प्रशासन साधुनिक सम्यामान का प्रशास कि जिसम राप्य वे उस स्वक्ष्म ने जभ निया है जिस हम प्रशासी रुप्य (Amnustrative State) कहत है।

जिटन समज की चुनोतियों जसे जसे लाक प्रवासन पर नए उत्तरव पिय बानती हैं वसन्तर ही यह एक प्रत्ययन विज्ञान (Academic Discipline) के रप म वयस्क हाता हुमा प्रवाध विचान (Management Science) की मार उन्नुख ग रहा है। दसरे शान्त्रा म जिस बरह लोक प्रतासन राजनीति विज्ञान से पृथक हुमा उसी तरह विज्ञानिक स्वाधन प्रवासन का लाक प्रशासन सा पृथक कर विचाह।

सान प्रशासन ब्राज न समाज म एन एभी गत्या मन शक्ति है जिसमें लोगा ■ रा प्रभाविन हाने का सचीलागन भी है और लोगा ना नतून नरन नी समना भी। इस समाज की एक श्रत्यधिक स्थाई शक्ति कहा जा सकता है नयोंनि राजनीतिन सरकारें बदलती रहती हैं पर प्रशासन उस टिट स नगनिन ही बदलता

निराय लेने की प्रक्रिया के चररा

(The Steps of Decision Making Process) निर्णय प्रतिया प्रसासन को अनुवासित करन वाली एक राजनीतिक प्रक्रिया का प्रतिविष्य मान कही जा सहनी है। जिन राजनीतिक सदस्वाधो य राजनीतिक निष्य एक का बुख पोड से व्यक्ति लत हैं वहाँ प्रशासन का निर्णय क्षत्र भी सीमत भणवा र इ हा सकता है। व्ही तरह जनता त्रर रावनीतिव प्रवस्था (Open Decision Model) उमक निर्णय प्रतियाद्यों की जम क्ली है। विस्सन ग्रीर एसेनिसस ने इन गुप्त और उन्मुक प्रशासनिक निर्धय प्रक्रियामा का बस्मीर प्रध्ययन निया है और उननी मा यहा है एक सीमित निर्णय अनिया (Closed Decision Model) म जबनि निर्मायन तस्य (1) विक पो के शान (11) विक पो की प्राथमिकता के निवम, भीर (m) जलादन साथ परिणाम सानि की प्रविकतम बहारी के प्रयासी पर निमर करते हैं। इसके विषरीत एक बहुवयनकारी खुले प्रतिमान (Multiple Choice Open Model) में उहस्य पूर्वपरिवापित नहीं मान बात भीर विकल्पो की लोज तथा प्राथमिकता के निरुष्य भी हर बार विचार विनिमय - भीर परिस्थितिया हे सदम म बदकत रहते हैं। दूसरे कन्द्रों मूं, तिसाय का उस्ति प्रतिमान मानत तान और याचरण नी पृष्टभूमि पर प्रक्रिक बल देता है उनिक भट प्रतिमान म उपयोगिता के प्रमुखक (Utality Index) कुछ ऐसे स्वय शिद्ध भू य होते हैं जो यह मानकर चलत हैं कि निख्यक्ती उपबोनिता का सही प्रथ जानना है। प्रवासन की दुनिया में उन्मुक्त निख्य प्रतियान न्यतिए व्यक्ति तानप्रिय होत जा रहे हैं क्यांकि वे निसाब प्रक्रिया की ययाचतामा तथा निसायकतामा वी समतामा सं परिचित कराकर निश्चय प्रतिकों क धच्ययन में अभिक बहुन खनहाँदर ग्रोर तस्त्रों की समग्रता का बोध करा पाते है।

ह। यह करन म नोई यतिषयोक्ति नहीं हाभी कि एक दश का जावन उसक प्रशासन के मुखों के सनुक्ष बन बाता है और कोई भा करवाणकारी राज्य जिसकी प्राधिक प्रदेश्या याजनाबद है और जिसका सिवधान गणत श्रीय है विस्तृत तथा एकेंद्रित बाचे वाले प्रशासन के बिना नहीं चस सकृता।

लोक प्रशासन का ग्रथ

(Meaning of Public Administration)

लाह प्रशासन की यांच्या बहुवित क्षोर व्यापक दोनों ही रूपां स की गई है। इसल प्रप के राष्ट्रीकरण बीर विकेषन के निष् यह स्वाभानिक है कि लाक एवं प्रशासन दानों करने में निहिताय हुंड लाए। लान या परिनक गा की व्याख्या तीन प्रणी म की ता सकती हैं। प्रथम का यह वा व्यक्तिगत नहीं (Non Private) है दूसरे एसा विषय जो समाज के एक बहुत वह बगों की दूसा हो सपया प्रशासन या प्रभावत करता हो तथा तीमरे एणा कार्य को बात हो या या प्रवास का के प्रभावित करता हो तथा तीमरे एणा कार्य को बात हो या या प्रवास यासिका मा ही प्रभावित कर कि जु वह प्रभाव जन्मा गम्मीर हा वि सारा प्रधान व व्यक्ती हुपेका मुक्त एक्ट कि जु वह प्रभाव जन्मा गम्मीर हा वि सारा प्रधान व व्यक्ती हुपेका मुक्त एक्ट के प्रभाव के उन कार्यों की प्रपत्न समाजित्व करता है तो यह स्वास्त्र के उन कार्यों के समाजित करता है। उनाहरण के तिल एक व्यक्ति मा भोजन वरना उसका प्रवास के का तथा सारा है तो यह व्यक्त या यह कि जु यह बहु व्यव हिंदिया करता है तो यह दुरम्म साववर्षिक वन जाएसा।

प्रशासन यान प्रवर्ग यान Administer का दियों क्या तर है भीर यह प्रवर्ग यान है कि माया के Ad _ ministrate यानों की सिंव से बनता है सिक्ता याना के दिया है हो हिन्दा को प्रशासन इसकी के सिंव से प्रशासन स्वयं से कांग्र करता है है कि तु कम प्रशासन इसकि कहा जाना है कि वह मीरा संभी होम नरवाना है। दूसरे शब्दा में प्रशासन इसकि कहा जाना है कि वह मीरा संभी हों। स्वाभाविक है कि जन कांग्री के लिए योजनाए (Planning) बनाई लाए भोजनाओं से विभावित के लिए संजर्ग (Organisation) स्थापित किए लाए उन संगठनी में कमवारियों (Staffing) की विश्वतिक की लाए फिर जह दिया जिन्दी (Direction) निए जाए उनके नायों का नमायोजन (Co-ordination) किया जाए भीर भंग भविवेदन (Reporting) व्यवस्था और वजट (Budget) भागी हारा जह नियनित विया जाए। कस सार उनका की स्वाभाव की तकनी नी भाषा मं पासकाय (POSDCORBI) कहा जाता है। उद्देश का रिट स

¹ Kerve D G D rects e Pri ples of the Constant in f the India Dour 3 of Public Admin trat on Vol I No 1 J n ry M rch 195 # 12

हां नहीं रखती वो इस निक्षा से उसे सारों नहीं बनना चाहिए। यनि नामृत ने अनुसार वह प्रुप् बना तो सकती है कि जु इसने निष् उस उक्त प्रधिनारिया प्रवा प्रधीनस्य वचायतो से पूछना चाहिए तो ऐनी रिवर्त से नोई निष्ण केने से पूज का प्रपत्ते दर सीनाओं से प्रमुक्तार व्यवहार करना होगा। इन वधानिक सोमाधा पर विचार करने के प्रतिरक्त वह पत्तावत सीमित यह भी देखेगी कि वया उससा बकर हता है कि हुए बनवाए जा सकें। उसनी चिंत पर विसी प्रकार को सीमाण र रोन पर भी पार्ट के सिक्त के का प्रकार के सिक्त है। सिक्त के ने का प्रवाद के सिक्त है। विचार करने सिक्त है। पर्व के प्रव के सिक्त है। पर्व के सिक्त है। प्रव के सिक्त है। प्रव के सिक्त विषय के सिक्त है। परिव के सिक्त है। पर्व के सिक्त है। पर्व के सिक्त है। पर्व के सिक्त है। प्रव के सिक्त हो। प्रव हो। सिक्त हो। सि

जो कुए बनाए जाने हैं उनका किनना महत्त्व होवा वे जनता के लिए कितने उपयोगी हाग जिल स्थान पर उन्ह शिमिन किया जा रहा है क्या वहा पानी निक्लेगा यदि दूसरे स्थान पर उन्हें कोरा जाए ता क्या ब्रधिकशम जनता नामाचित है। सनेगी ग्रानि व ता से सम्बंधित त यो की जानक री करत क पश्वाद ही समिति को भन्तिम निराय नेना चाहिए। तथ्या की जानकारी एतिहासिक सदम से की जा सकती है। "सम लिए यह देखना जरूरी है कि पहल जब मूर बनाए गत मे तो वे क्षा खोदे स और उनका उपयोग कित गहुत्र । कुण खुल्बान ससिमान के सन्स्या का किनना उसाह है तथा भाव व ना सब किनना सोरेख उपत कर सकत है। "सनं प्रतिरिक्त नशीन हुआ। व निर्माण सं अविष्य किम प्रशार उ बल बनेगा इम सम्बाध म प्रमुप्तान किया जाता भी जरूरी है। जब स म यद्दर को किया वित किया जाएंगा ता उच्च श्रव्यक्षिति है निवस समूद्र एवं समीतन्य समितारी प्रादि का को प्रभाव पहना उसके सम्बध् म भी प_{र्}ने स साथ बना जरूरी है। स प्रकार पच यत समिति द्वारा निया जान वाला निर्णय ग्रनेक तुवी वो ध्यान म रखन पर जार दता है। इन सब सत्त्वा क भ्राचार पर निया गया निर्णय क पना पर घाधारित न ्। कर वास्तविकता व धरानव पर लागा। सारतीय प्रशासन की धातीचना करते ममय प्राय यह कट्डा जाता है कि उसक राहा लिए जाने वाले निर्वाय विषयपरर (Subject) समिक होत हैं साय ही व जाति धम भाषा अदेण की मीनाफ्रो म वस कर पक्षप तपूर्ण बन जाते हैं।

निगय नेने व तरीके का एक अन्य ममाधान व्यवहारवा या द्वारा प्रस्तुत

उ<u>र्देश प्राप्त झौर उद्भग निधारण</u> (Goal getting and Goal setting) की एक कला **ग्री**र विभान कहा <u>था सकता है</u>।

जपु क रिटकीए। म स किसी की भी पूल्न उपेक्षा नहा का जा सकती। हिमान तया कार्निंग वा क्यान है कि अध्ययन के रूप म प्रमापन उन मर्स्तरी प्रयासा के प्रयेक पहलू का परीश्ल करता है जा कार्यन कोर साक्ष्मीत का ना ना ना ना ना मान करता है जा कार्य स्थान समा करण सिम्पित है जा कार्य सस्यान अधिकार क्षेत्र प्राप्त करता से प्रयास के प्रयास के प्रयास की किया कर रही जान तक निमारित करता है (बिजु इसम कायकम के निमारित करता है। कि जा का भाग यिन की हो से सुराव कर सा सम्पनित है) एवं व्यवसाय के कप म यह किसा माजवित सरवान म दूनरों के क्षायों का सरवान करता है।

साराश यह है कि वास्तव म दोना श । (लाक- प्रशासन) मिनकर सावजनिक जीवन सं सम्बन्धित महत्त्वपूरण प्रश्ना के विषय म लीक प्रशासन का नाति निमाण और नीति क्रियाचिति का सप स्पष्ट करते हैं। उदानरणाय कि सन (Wilson) की परम्परायत भाषा के अनुमार लोक प्रशासन कानून के विस्तृन एवं " पवस्थित प्रयाग (A detailed and systematic application of law) ना हा दूसरा नाम है। विसन का यह परिभाग करतून के प्रवान भीर उसम विस्तार तथा प्रवस्था पर बल देती ह चुनि विन्सन कानून को नीति ना प्रयायवाचा माना 🔳 । एक साम नेलक <u>प्रिक</u>्तन (Philiper) भालांक प्रकासन <u>का निहिचन उर</u>ामा की पूर्ति क निए काय करन की एक प्राणाली बतलाता है। 3 एन भी ह्या की परिभाषा जो बहुत तस्व समय से बाधारभूत परिभाषा मानी जाती ह लान प्रशासन का इन गादा में प्रस्तुत करती हं— <u>लोक प्रशासन स वे सभी</u> क्रिया<u>ण सम्मितित</u> है जिनका उद्दश्य वह सत्ता द्वारा निर्ह्वारित लाकशीत का पूर्ण करना ह्यावा लागु करना (The fulfilment or enforcement of public policy) हाता है। हरबट सान्मन (Simon) तो लाक प्रसासन को राष्ट्रीय राजकीय तथा स्थानीय मरवारो की वायकारिएी शासामा की सभी गृतिविधिया का पर्यायवाची मानता है। की र प्रशासन का कुछ भीर प्रमुख परिभाषाए निम्निविसत है-

नाक प्रभासन वह प्रभासन के जिसून सम्बद्ध के नाव अववा स्थानीय सामन की कियासा स होता हूं। ⁶ पार्सी प्रकृतीन

¹⁰mmk AFE APRA ... 9 260 P 1W Mison The Study of Admant ton Political Scene Q riterly 1941 pp 481 566 See also Filucal Scene Q at 1, V 1 2 pp 197 2. J J n 1887

³ J M Pfiliner and Presthus Public Admin that on p 3
4 L D White I trid cto to the St dwof P blc Admin station mil

⁵ Smn nd Others P blac Adm net at n p 7
6 Percy Mc Qu en lo nat of Publi Adm t to Vol III p 281

प्रथम. यह एक बाधीनस्य तथा उसके बाध्यक्ष के बीच की किया हो सकती है। ऐसा तब होता है जब एक कायक्ता के मन म कोई सुमाय उत्पन्न होता है भीर वर उस प्रपते प्रध्यक्ष को देना चाहता है। दुमरे यह अधीनस्था है एक समदाय तथा उनके मध्यक्ष के बीव किया प्रतिक्रिया का रूप घारल कर सकता है। यह उस स्थिति म होता है जब प्रध्यक्ष प्रपन प्रधीतस्था का एक साथ ही एक सामान्य समस्या पर उचार करन के लिए या कुछ सुमान प्रस्तुत करने के निए शामी बत करे।

वद्यपि टेनिनबाम तथा मासारिक यह मानते हैं कि तीसरे सामान पर भ्रषीनस्या के यागलान की सम्मायना नहीं है कि तु हिए भी साहमन एवं इसके धनुयापिया का बह मत भी उन्नचनीय है कि कोई भी सम्बक्ष जब निशास लेता है तो उस पर सगठन के कायवस्तीया एव बाह्य परिक्रियतियो ना बहुत प्रशिक प्रमान पढता है। यह प्रभान प्राय बप्रत्यक्ष हाता है और क्यी क्यी यह सध्यक्ष की इच्छा से भिन प्रथवा विपरीत भी होता है । इस प्रकार व योगदान को एकौंगी होने के कारए सही अर्थी से योगदान नहीं कहा जा सकता क्योंक दोना ही सम्बर्धित पत्र समान स्थ ॥ इचि नही बता

प्रजास प्राप्तक प्रक्रिया के सम्भावित लाभ

(The Possible Advantages of the Democratic Pattern)

निराय सने की वह व्यवस्था जिसम उच्च ग्रविकारी एवं ग्रघानस्थ ग्रविकारी सहयोगपूर्वक काय करत हैं तथा सामध्य क धनुमार घोषदान करते हैं प्रपने कुछ ताभ रतती है। यही कारण है कि उन्ब अधिकारी अपने अधीनस्यों के सुमायो को सुनन के लिए उत्सुक रहता है तथा कर बार स्वय पहल करक निरास की प्रतिया न उह योगदान करन के लिए अमित्रित करता है। योगगनपूरा एव सामूहिक रूप स लिए गए निराया का महत्त्व एवं उपयोगिता का प्राथार वह धावस्थनता है जिसके अनुभार तक अध्यम को बौद्धिक निराय नेना चाहिए तथा लिए गए निराय क सम्मानित परिराम अधिक से अधिक बौद्धनीय एव क्य स कम भवाधनीय हो। तिस्त्या के सन मंक्य संकन जीविम चंडाव नी दिदि से ग्रहणाल यह उनित समक्ता है कि मगठन व ग्राय मदस्या की वशास्त्रभव सीगदरा प्राप्त करता रहे।

ट्रेनिनवाम तथा मामारिक न प्रवासामक प्रयासी व रूप म योगरान के विभिन्न नामा का वर्णन विष्ण है जो मुस्य कव म इस प्रकार ह-

V बिलगत रुचि-अब प्रधीनस्य सम्बारी यन अनुभव करते हैं कि सगठन क निस्तानों म उनका भी कुर वायदान है नो संयठन के कायों म वे प्राधिक स प्रीवर व्यक्तियत ध्यान हेन तमस है ग्रीर पूछ रंजि व साथ उनको सफर बनान की विधा म ण्यास करत हु। "सके परिगास्त्ररूप सगठन के कार्यों के परिगानों की 4 স্বহাশনিক सিদ্ধানর ত্র সরু ঘ

प्रवासन का सम्बन्ध काय करने से हैं। नान प्रवासन प्रवासन विनान वा वर प्रया ह जिसना सम्बन्ध शासन से हु अन इसका सम्बन्ध मूलत कायकारिएी स हा जाना है नयांकि कायकारिएी हो शासकीय नायों का नरने ने लिए उत्ररदायी होती है। हतोंकि व्यवस्थापिका और पायपालिका से भी सम्बर्धिन कुछ समस्याग लोहे प्रवासन के क्षेत्र में आती हैं। ¹—सूचर गुलिक

प्रशासन का काय वरता है चौर जिस प्रकार राजनाति निनान नीतियों के निमाण हेतु जनता की इंडा वो स्पाठित वरन के सर्वोत्तम साथना वी साज करना है उती प्रकार लोक प्रशासन का विज्ञान उन वीतिया के दिया ज्यन की सर्वोत्तम

रीतिया की स्रोज करता है। 3

लोक प्रशासन का काय जनता के प्रया मा सम क्या की क्षापना करते का स्मापना करते के काय करता कि वह प्राने नित्वन उन्त्रवा प्रया कि प्रानि करने के लिए मिलकर काय कर सके। प्रशासन म उन क्रियामा का मान केश हाता है जा म प्रिक प्रानिषक अपया क्यांपिक हाती है जा म प्रक्रिक प्रानिषक अपया क्यांपिक हाती है जा मेरिक प्रानिषक क्यांपिक हाती है जो और लास्त्रो का निर्माण क्यांपिक उन्तर की कार्यो का प्रकार के कार्यों का प्रकार की कार्यों का प्रकार कार्यों का प्रकार की कार्यों का प्रकार कार्यों का प्रकार की कार्यों कार की कार्यों का प्रकार की कार्यों का प्रकार की कार्यों का प्रकार की कार्यों का प्रकार की कार्यों का कार्यों का प्रकार की कार्यों का प्रकार की कार्यों का कार्यों का कार्यों का प्रकार की कार्यों का प्रकार की कार्यों का कार्यों कार्यों का कार्यों कार्यों का कार्यों का कार्यों का कार्यों का कार्यों कार कार्यों कार्यों कार्यों कार्यों कार्यों कार्यों कार्यों कार्यो

प्रसासन ना सम्बाध सरकार के न्या तथा कस सहै। क्या का प्रथम विषय-वस्तु सहै प्रथातु एक क्षेत्र का तक्तीकी ज्ञान का प्रशासकों का काम करते की सामध्य प्रवास करता है। कस प्रवाध की तकतीकी है प्रमात् वे विद्वास्त जिनके प्रमुक्तार सहनारी योजनाम सफल बनार्ट जाती हैं। दोनों ही प्रपरिहास हैं ग्रीर दोना के मिलने से ही प्रकासन की स्थापना होती है। दोने सिन्न सह

लोन-प्रशासन बहुक्शीय है बीर इसका परिभाषा करना खयान कठिन है। सरकार के बदलते हए कार्यों के सान्य म ही इसे समक्षा जा सकता है। — जन्म

नाक प्रशासन की ये परिभाषायें कुछ स्थापक तथा दुछ सकीए दृष्टिकाए तिए हुए हैं। दुछ परिभाषायें शोक प्रशासन की प्रवृत्ति के बारे म सकीए ति दु क्षेत्र ने बारे मे व्यापक रांट्वनीए वाली हैं और दुछ एशे। है जो प्रशासन की प्रवृत्ति और क्षेत्र दोना के सम्ब च म नायक राय वायम करती है। लोक प्रशासन के व्यापक रांट्वनीए वाली परिमाषायें झाव ज्यादा भाय है क्योंकि लोक प्रगासन का हैं। किसी भौतिक विकाल की भावि सुनिष्कित तरीको से परिमाषित नहीं कर सकत और नहीं उसकी सवसाय सम्बद्धन सीमा रेसा सीच सकते हैं।

¹ L Gull k & L Urwick Papers o th Science Adm nistration p 191

² Journ 1 of Public Adm a stratio Vol I No 3
3 Philin Public Administration p 6

⁴ Am ican Polit cal Science Rev cw Vol XXXI pp 31 32

एक सबदन का प्रस्तित्व एवं सफलता बन्य कुछ क्य बात पर निमर होगी है कि उन्नहें कमानारी एवं मागीबार प्याप्त रूप के स्ववद्य के मूपा के प्रमुक्तार काम करें। सबदन प्रवाद मागीबार प्याप्त रूप के सवद्य के मूपा के प्रमुक्तार काम करें। सबदन प्रवाद मागीबार प्याप्त रूप के सवद्य के बात है जब पण्टि का प्रवाद प्रवाद मागीबार प्रवाद के मूपा के प्रमुक्त हों। वा प्रवाद प्रवाद के प्रवाद के स्वाद के

वास्तव म नोज प्रशासन की सभी परिभाषाला म साव भीति और उसकी जियापित पर का निया जाने लगा है। नीत मन्त्र विश्वी उर्ह्य के परिप्रप्य म क्षान आती है तथा नीति दे छिया वयत म शितिविधाता और कावरम हमामाजित है। यात नाम भागाम ना सम्बाध उर्ह्य नीति और मितिविधाता सी है। तीनो स तानमेस किनाना नाक प्रणासन है। तीनो स तानमेस किनाना नाक प्रणासन है। तीने स तानमेस किनाना नाक प्रणासन है। तोने स तानमेस किनाना नाक प्रणासन है। तोने स तानमेस किनान नाक प्रणासन है। तमान के लात है परिवास भी सीक प्रणासन है। तमान के प्राप्त के साथ के जात है परिवास की सीक प्रणासन है। तमान कर परिवास के प्रणासन मान कर निवास के प्रणासन मान कर ना लियापी की ही मन्त्र वह व प्रणासन को सक प्रयासन मान कर प्रणासन के प्रणासन के प्रणासन के प्रणासन के प्रणासन मान कर ना कि प्रणासन के प्रणासन कर ना कि प्रणासन के प

मोटे तौर पर लोग प्रशासन सावजनिक नीति के निमाल धौर कापान्यम मं पाँच बाता से सम्बन्धित है। पहला प्र<u>कासन-ग</u>्य या मजीन जिसे लोग प्रशासन क विद्यार्थी संगठन निद्धान्ता ना नाम देन हैं। इसरे पक्ति या सरशारी नमनारी जिनकी समस्यायें तीन प्रणासन म बमुवारी वस प्रणासन (Personnel Administration) के नाम से जानी जाती है। तीसरा वित (Money) जिनकी "यवस्या का निय जाग और सञ्चालन विस प्रमासन (Financial Administration) चहा जाना है। चौपा प्रशंसन संबुद्ध साथन संबंधी और सान होन है विह साज ने प्र<u>या विभान</u> (Management Science) क श्वानन नायाच्यान (Work Study) पद्धति प्रध्यायन (Method Study) तथा माम ग्रेन्ट्यवस्था (Materials Management) बहुते हैं। यन्त म प्रणासन म नाम करने की नुख प्रणाविशी और पद्धतिया होती हैं जिल प्रबुचात्मक तकनीक h anagenal Techniques) के नाम पर आज के प्रवाध वणानिक याडास की सना देते हैं। बावजनिक विन धौर बनानिक काम प्रशालियों का एक उद्देश्यपत्क समानय और समुक्ति अनुवाद नाक प्रशासन का ग्राज के युग का महत्त्वपूर्ण मामाजिक विनान सिद्ध करता है। जोक प्रशासन एक नीति विभाग के एक विवसाय है मानवीय आकरण में मध्याधित सामाजिक गतिविधि है और कृत मिलाकर एक ऐसी प्रक्रिया है जो राजनीति का एक अविभाय अग ह। वह सरकार का प्रतिनिधित्व करता है और उसका प्रतीर भी माना जाता है। लोक प्रभासन म मानव ब्राचरण का मामूहिकता क सदम म देखा जा मकता है और इस दृष्टि से नतृत्व सन्त्रपण निराम प्रक्रियामें

श्र वीकार कर लिया है ता वह प्रक्रिसम्भवत एक बच्चे भाषण द्वारा अप सन्दर्भ के विकासे सं ग्रंपनी सहपति स्पष्ट करेगा। थवि उसकी राग भ्रं य सन्स्यों त विपरीन है तो वह सायद बुप रहना तथा बुध बेचनी का अनुभव करेगा। इसी प्रकार सम्प्रेनन के दूमर सन्यां की स्थिति का निर्धारण बहुत कुन्न श्रा शक प्रचनन एव स्रशेद्धिक यक्तिमत वस्या नारा किया जाता है। सम्मानन स प्रस्तुन प्रस्तावा क त्राभ ता त्रानि बत्तिगत नाम त्रानि कंसत्म स तब किए जाते हैं। विसा भी सम्मञ्ज क पश्चिमाम बहुत कुछ "य बात से निश्चित किए जात है कि उसकी प्रक्रिया म भाग लने वास सदस्य सतुष्ट ये अयवा ग्रमतुष्ट ।

कुछ महत्त्वपूरा सध्य प्ररचाए

(Some Important Factual Mouves)

सगठन म प्रशासकीय निराम नते समय जिन तक्य प्रराणाचा का प्रभाव प्रधिक प'ता है जनका वर्शीकरण करना बड़ा कठिन है। प्रशासन स बाधनीय हरमान पान भी विभिन्नता जननी ही यापक होनी चाहिए जितनी सरकार द्वारा निवाए की जानी हैं सथका जितने प्रकार की तकनीकी का यह प्रयोग करगी। योग्यता एवं नान द्वारा ११व कमचारी विभिन्न स्थितियों क साथ सम्पक्त बनाए रख सक्ता है तथा उन पर विचार कर सकता है। यह यायता एव नान तत्कारीन स्थिनियो क प्रति प्राप्त ोन वाली सुवना स भिन है। एक जगलात प्रविकारी नो जान की प्राग बमान का प्रशिक्षण प्रदान किया जाता है। व्हस पहने कि वह बास्तविक प्राण का ० सामता करे इस बात की भूचना होती चाहिए कि बाय क्वा नगी के यह कितनी भयानक है हवा सथा मोसम की स्थिति कही है आर्थि । इस प्रकार सदय प्र रहा। मुत्य रूप से वो भावो म विभाजित हो जाती है-प्रवय समस्या का सामना करन की क्मचारी की बाध्यता एव जान दितीय उस समस्या स सम्बद्धित विभिन्न सूचनाए।

सगठन क कमचारयो हारा य दोना प्रकार की प्र रखाए जिन जिन स्प म प्राप्त की जाती है अंत इनके बीच अंतर करना म_्रचपूरा है। यनि व स्थायी भोग्यता एव कुशनता विकसित रूरना चान्त है वा व ऐसा प्रधि ग्ला एव श्रनुभव क प्राधार पर ही कर सकते हैं। दूसरी श्रोर वे घटनास्थन की सूचना प्रत्यक्ष निरीत्रण श्रमना इत सवार माध्यम सही प्राप्त कर सनत ह । अनेक सरकारी प्रिकरणा के बुद्ध विविष्ट इकाइया होती हैं जिनका काय यह देखना होता है कि कमचारियों का दनके काम स सम्बंबित सनी सना सूचना प्राप्त होनी रहे। प्रिम रस इकाह्या तनवी योग्यता एव जान का विकास करती हैं बुद्धिपूस इकाइयाँ सामिपन सूचना एकतित एव प्रशास्ति करनी है। ये दोना ही त्वाच्या सनिक सगठनो म पर्याप्त सनिय रहती है कि तु अधिनाश बट नामरिक सगठना म भी य व्यवस्था हाती है।

कमवारियो क प्यवहार का प्रभावित करने वान अनेक तथ्या म से

६ प्रतासानर सिद्धान ए प्रयाध

उ.ररकरिटकोण और मनाबय सिद्धान प्रघानन का पार्ट्यपुस्तका म स्थान पान रहे टै।

नोक प्रशासन का क्षेत्र 🗸

गान प्रभागत क क्षेत्र के विश्वय य होस्टकोण उनत ही मित्र है जितने नि यतमान शीवन य नोर प्रणामन की पूर्मिनाओं ने विश्यय य 1 राजनीति तिनान की प्रीति कोच प्रणानत को को की सीमा रेखा निर्वाधित करना भी प्रयान दुक्तर काय के न्याहि—(1) नोर प्रणानन एक नवा विश्या है नया एक कमबद्ध एवं व्यवस्थित नात के रूप में उत्तरान पह लावी कि युवा है ने युवा है। युवाधि प्रपुत्ति प्र स्मेरिला म इस विषय था काणी विश्वास हा युवा है तथा शिक्षात कर तकार में है स्थान दण से अभी यर विश्वय नान के एक पृषक बाहर के रूप म तब दशक म ही स्थान पानता है। (2) नोक प्रसासन का प्रणान कारता है है तथा नक-स्थापनार पान के केन मिन्नार के माथ ने नाक प्रयासन का क्षेत्र मी निरन्तर परिवनन परिवाय ना आर गानगीन है। (3) जोन प्रधासन के सन्तरात प्रपानन की परिवाय परि हिना में अभी तक सेवत्र नहीं है। युवा है। कुछा दिनाएं प्रशासन में एनीहत दिन्तरों में सम्बद्ध है तो आप विचारत प्रवाय का स्वर्ध की का हम प्रकार जा प्रयास मन के मनतान लोक प्रमायन करनी है । की प्रणान ही जाता का दूसरी विचारकारा जो सीमिन क्या से अन्तुन करनी है। से प्रणान के का दूसरी विचारकारा जो सीमिन क्या से अन्तुन करनी है। से प्रणान के

भ पोस्टबाब (POSDCORB) विचारपारा

- 2 पाठव विशय की विचारधारा
- 🔊 3 ममाजज्ञास्त्रीय एव मनावनानिक विचारश्चारा ।

े पोस्डकाब विचारभारा

ात प्रशासन के परम्पराकादी तलक किन्न सकील विचारमाधा का पोनक कहा जाता है नकर गुनिक के पोन्डकृत्र (POSDCORB) का तो ताक प्रतासन का प्रमुख और एक्शान कात्र भारत है। पोन्डकाद की रुवना नुरु प्रदर्श सा ने के प्रथम सक्षर का नियान महरू के सीर स अंशर निस्तिनिक कियासा का बोध करात के—

P (<u>Planen</u>)—याननाय बनाना या नियाजन करना । टनर राज्य म इसका आशाय है—कार्यों की रुपरेखा तथार करना एव निश्चिन ध्येत्र की प्रणि के निल नीतियां का निर्धारित करना ।

O (Or_multiplication)—संगठन ग्रावीत् अधिकारी वम कं एक एन स्थान।
नोच का निर्माण करना जिनके नारा निश्चित जनव्य के निए काम के उप विभागा

सता और गीक (Authority and Power)

सता भी शनि बहत कुछ मितन जुतन मार है। सभी-सभा स्तवा पर्यायवाची शत्र के रूप मं भी प्रयास किया जाता न । लंब प्रश्च मन की आपा मं य दाना मान्य मपना विकास अब रखत हैं और एक के निक्र दूसने का प्रयास नी रिया ना सकता। यन दोना म एक स्पष्ट धानार यह हाना ह कि <u>मला</u> का हा एक प्रकार स कानूनी के जर्जाक शक्ति (Power) का एए कानूनी काना प्रावण्यन त] के। शक्ति (Power) व वारे म अपन अध्ययन क आधार पर पासतन (Lasswel) म अपने विचार विस्तारपूचक प्रवट विग्र हैं। वे अपनी पुन्तक पावर (Power) म शक्ति-परिवार (Family of Power) म शक्ति व विभिन छ्या वा वस्पन क्यत है। जनक कथनानुसार शक्ति और कुछ न हाकर कथ<u>न एवं प्रभाव ह</u>। ३क्ति क कार्यों पर अनक प्रकार के प्रकार पहल है ये सभा प्रभाव शक्ति-परिवार क सदस्य हैं। अब शक्ति का कानन का रूप दे दिया जाता है तो वह सता (Authority) बन जाती है। सत्ता का अब उस विद् स है जहाँ पूर निमाय निए जात हैं। जब हम बास्तविक यवहार का निर्णय करत हैं तो हमका यह शांत नहीं रहता कि ययाथ म निराय कीन न रहा है। प्रशासनिक निराया पर बनक तम वा री प्रभाव पडत है जिनको प्राय न त्था जा सकता दे और न प्रमुभव किया जा सकता है। सत्ता की परिभाषा देत हुए कइ विचारक यह मानत ह कि सुला कर्नी रूप स निणाम तन भी पक्ति है।

की "पबस्था की जाए उन्हें कमबर किया जाए उनकी व्याज्या की जाए धीर उनम समावद स्थापन किया जाए।

- S (Stating)—वामित पाठन या वसवास्यो की यवस्था करना। टमर मार्चे मं उपदुत्त पत्तिया को विभिन्न बना पर नियुक्त करना छनको प्रीमाश्य देना तथा उनके, रिक्त काम करना अनुवन त्रवाची का निर्माण करना अर्थात मन्नवा कार्यिक प्रकच ।
- D (<u>Quecting</u>) <u>निर्देशन करना</u> । त्यका मध्यप्राय है शासन सम्बाधी निराण लगा उराके मनुक्त कम्पारिया को विभिन्न एवं सामान मादेग तथा मुक्तार देना तथा <u>उनका मनुष्क करना</u> ।
- Co (Co-ordinating) मान ब्रुप करना प्रवचा क य व विविध प्रयो का परस्पर मान व करना और उनम सम वय स्वापिन करना खर्वान उनम परम्पर "वाण्नि (Overlapping) तथा सुचय को बचाना ।
- R (Repring)—प्रतिबदन या रिपाट नयार करना सथात् प्रगासकीय कार्यों की प्रवित के बारे म उन त्रोगा को मूचनाए देना जिनके प्रति कायमालिका उत्तरस्थी हतया निरीपण अनुनवान सभिनेयन शाणि हारा इस प्रकार की प्रकारण का महक्ता।
- II (Bodgeling)—<u>बजुट तदार करना या वितीय प्रणासन्</u> । ण्यन क्रांत्रपत्र ग्रामित हैं—विसीय योजना तथार करना हिमार निताय नवता प्रशासकाय विभागो करा विताय साथनः रारा स्थाने नियात्रात्र ता रावना अर्थि । वर्षिय अपने स्थापक अप स सम्प्राण वित्त प्रणासन को समाध्ति करना है ।
- पोन्दवाब विचार वन वी मायता न कि योजता संस्टन कम्प्यारिया का निनंदान नार्यो का मायान न तथा नियात विचार वह की वासी आर्थि व मीनिव नार्ये हैं निवार पात क्या नियात किया विचार वह की विचार है और यि पात्रका के भी न प्रतिवास का निर्माण के माया के

किनी सवस्त म विराजनता का राभा प्राप्त करत के निए एक मौतिक करम युर उठाया ता सकता ह कि विकास का सत्ता के ग्रीपच रिके पुरुषापान में उन्ते स्तर प्रदान रूर दिया जाए अर्थान तम एक गनी कूनी पर बठा दिया नाग जर्री स जगर निणया वा संगठन के तसरे मन्त्य स्त्रीकार कर सकें। जिन सारना का प्रक्रिया (Process) क जाधार पर गरिन किया जाना ह उत्तम थन गुण सपन साप क्या जाता है जब विकित्सा संसम्बन्धित सभी तिशय एक ना विभाग नारा निए जात है ता यह सम्भव हा जाना है कि निख्य 'न पा काय हम प्रकार निश्वित कर दिया जाए जिसम सावत्यक तकनाकी यान्यना भी क्या हा सर । जब िया निए जात ह तो सम्म अनव प्रकार की तकनीकी सहायता की धारण्यकता नाता है। यह सहायता उम समय प्राप्त न है हा सबसी अब िक्या का संचार मता के धापवारिक पर सायान तक शा सीमित रहा। साइमन का मन है कि निया जन म सभा प्रकार वी विश ल्या का नाभ उठान वे िए ये बाउदयर ने कि बसा का बीपचारिकता स मल किया जाए । ददावा वा नला (Authority of Sanctions) की भानि विच रा की सत्ता (Au honty of Ideas) को भी भगठन का समावय करत क्षत्र (Area of Acceptance) मना है जबहिर बनी (Bernard) न उप ग का सन (Zone of Indifference) कहकर पुकारा है। यति उ व अधिकारा द्वारा निए गए निराय रस क्षेत्र स बाहर है ता उनका स्वाकार नदी किया जाएगा। गरी कारण है कि जब सत्ताय से उन्द्र बाधकारी थान व्यक्षीतस्था का भागा दना है तो वस बात का व्यान रखता ह कि बाला इस क्षत्र संवाहर न हा । प्रधिकारिया का दाना अस्तिया व बीच का सम्बाध क्या व्यास्त्र के सन्त्यन ही रह सक्ता है। श्रधानस्य अधिकारिया की स्वीकृति का यह क्षेत्र प्रायक संगठन म एक जसा नहीं होना भौर न ही एक सगठन मं भी सदव एक बसा हाता है। स्वीकृति क क्षेत्र का स्वरूप एवं बाकार निश्चित करन म अनक बाल्सी दवावा एवं तथ्या का प्रभाव रहता ३।

परिस्थितियों का प्रभाव

(The Influence of Circumstances)

सगठन किन परिस्थितिया स काम कर रुग है तथा उसक "यक्न" के नियम किस प्रकार के हैं, आर्जि बानें भी वह निक्ति करने स सन्देवनुत्व बाग देश हैं कि सत्ता का प्रभाव किनान सहत्वनुत्व होगा। उन्तरस्व के विष्य न्य एक एस नयन्त्र को से सबत हैं कि किसकी गन्सना स्वाद्ध एर झाशादिन है तथा निसक नक्ष्म का भरी प्रवार परिमाणित नहीं किया स्थाहै। न्य प्रकार के सपठन म स्तीहनि को क्षेत्र क्षमत्व सीमित हाता है। इसक विष्योग सिपित सिन्द सम्बद्धन स्वाई जाता कै। मनिक सम्बद्धन स व्यवनार की प्रस्पत्यक्ष तथा तमन सम्बद्धिन द्वावा की पोस्डकाववानी यह दिष्टकास बाज अनव दिष्टयो से असा य प्रयवा अपूरण समका जाता है---

प्रयम तो बह र्रास्टकोण इतना मकीण है कि इस घर तीक प्रणासन मार्ज में प्रतर होने बाता प्रथम पूरी तरण लागू नहीं निया जा सकता। धोस्टकाव की प्रतियाण तो परिवार नना चक स्वातीय इकाइबा चालि कही भी देखी जा सकती हैं। प्रत सनु<u>तर्</u> चलान का यह विवार नात तीक प्रशासन ननी हो सकता।

दूसरे इन सर्वास्य क्षेत्रवादी विष्टणाय म यह दुवसता है हि सदम का ध्यान नहीं रहता। गोर प्रशासन म लाल हिन लोल-क बाल एवं लोक-उद्दश्य ना ध्यान पीस्त्रवाद गतिविधिया क लिए खावस्थन है। यत धन्म सं बाहर मीतिन ज्ञान प्रपूर्ण एवं हातिकारक ना सकता है। पोहन्त्राव विष्टमाय लोक-उट्टाय नी वर्षों नहीं नरता। अन यन इसी तरन लोक कहासन का सम्मूण क्षत्र नहां है <u>कुछे माता</u> नी नरता। कुल मात्र को खादा नहां कहा क्ष्मा-सम्बद्धा।

नीमरे सानव सम्बाध गरिटराग क नकवा का वहना ह कि पोरन्काव का नि गोव प्रसासन वहना प्रकासन का एक सायन्त निर्शेत सुरक मृत निव प्रस्तुत वरता है। हासान प्रमाग (Hawhtorme Experiments) के बार नाक मानवन के सब म यह मिदान्त बीकृत हाना जा रहा है कि प्रवासन एक सानवीय कना है एक सामाजित विभाव है जिस कवन तह (Nut) और वो ट (Bolt) का हच ना निया जा महता। वस्तुत पोरहकाब की विवाध प्रशासन निर्शेविक सीजार मान है।

के पहुंच दिवय सम्बंधी विकासकार।

जा लेवल पीर क्षांत को बहुत सकुणित वा मानत है जनकी यह मानवा है

कि नान प्रवासन ना क्षत्र विषय की शिट स निर्वाधित किया जाना माह्य तकनीक

की शिट स नदा। प्रविद्य मिरियम (Lews Meman) एक ऐसा ही केवल है जा

एक क्षी की दा रुजका (Blades) की तरह लोक प्रवासन के क्षत्र म विषय भीर

तक कि बोना नी स्थान नेना है। उसका कन्ना है कि किसी भी अमिकरए हारा
अभ वर्षणा एव बुद्धिसत्तापुर्छ प्रशासन करक तभी सम्भव है जब उसकी विषय-वर्ष्ट्र

का भी अक्क्षा नान अपन कर नित्ता थाए। प्रशासन ना मुक्त तर्स स्नातीय कियाए

(Like activities) है जो जनता के निर्म व्यापक और विविध सेवा अस्तुत करती

है जसे—कानु एव प्रवस्था खिना स्वास्थ्य हिष मामाजिक सुरक्षा मादि।

ननता महत्वपूर्ण काय अम्बना य वापन सवाए पीर काव प्रतिवधाम स सम विष्ट

पाठम निषय सन्त्र को निजारवारा प्रथवा यावन-शत्र व समयन तोन प्रज्ञानन को नीति विज्ञान माना है और विषय तो शीर से उस विस्तृत वर सरकार की वापनारिगी वे समन्त्र कता होते हैं। यह "टिव्हीए लीव प्रवासन के क्षत्र का प्रश्नार में समूख पत्रिविविद्या तक (Government in action) व्यापक करा प्रश्नार में समूख पत्रिविविद्या तक (Government in action) हम्नानरित सत्ता का प्रयोग करत समय ग्रयका मन धारी की ग्रान मा का पालन कान समय सगठन न सान्स्या द्वारा जा व्यवहार किया जाता ह वर बन्त राज मन बनाधिक तत्वा स प्रमावित रहता है। इसका अथ यद है कि वर पूरा की संबीदिक प्रकृतिका नहीं होना। किसी सा परिस्थिति संबीदिक साथ र पर ध्यमाया ज न बाता वाच कवल एक ही हाना है। प्रवास विचार विमा न वार उस एक क्ष को करन का जिय निया जाना है तथा वही मधी सदस्य नास मम्पन क्या जाता चाहिए। सगरा व वास्तविक यवनार वा दबन पर नात ता ह कि उसका यवहार प्राप्त सौद्धिक विकास पर टजाता है। बागस क्य नरन लगत है जिनका काण बादिक काण्य नही बताया जा सकना। जब सत्ता की ध्यवस्था का एक सगरन म स्थापित तिथा जाता है ता प्राय मानवीय यवहार क स सबीदिक एवं मनावन निक पहलू पर पान नहीं निया जाना । कई विचारका नाय" मन हीन एक पति नव ग्राम शक्ति क निस्त्या का स्वीकार करना है तया उसकी मानामा का पानन करता है तब उसका ववहार माविक न स कि त प्रकार का सम्बाध नहारव्यता । सनाविक न कवन उस क्षेत्र का निश्चिन करन म महत्त्वपूरा भाग नता है जिसम सत्ता ना पानन किया जा सकता है कि दु सत्ता का पापन करत ममय व्यक्त का अवहार कसा लागा क्स बात स मनावित न का सम्बार नहीं हाता।

संतरित व मनीविनान क मध्य स्थित सस्य धा गर उक्त विवार पायि न साथ का मार्ग न हिंदी है जो मार्ग का प्राप्त का मार्ग नहीं कि साथ का मार्ग का है जिसके जो व गर्म का है जो कि साथ के मार्ग का मिर्ग कि मार्ग का मार्ग के जाती हैं जो जो की साथ का मार्ग का

ंदया जाता है। ये गनिविधियों प्रधिनतर नायकारिएं। से सम्बधित हैं कि जु विधायिना वायपानिना और जनता स जनक सम्बध्य भा लोन प्रशासन न विवय हैं। सोन प्रणासन को इस तरह राजनीति ग्रोर सरकार के निनट लाने वाने ये विचारम मानत हैं नि जीति विचान होन व नारएं सोन प्रणासन तीन प्रवार के नाय करता है, होते तिनांना प्राव्यविद्या का माएं प्रधाय नदता है, हुने यह नीति निर्माण और नायों विचार प्रव्यविद्या का माएं प्रदार करता है, हुने यह नीति निर्माण और नायों विचार रिक्ता को प्रदार है, एवं तीतरे, एक प्रविद्या कर कर में मान के प्रवार के स्वार के प्रवार के प्या के प्रवार के प्या के प्रवार के प्रवार

ममाजगास्त्रीय एव मनोवशानिक विचारधारा

ष्म शिटको एवं से समया नीन लालक इतन प्राप यह कुत है कि व लाक प्रशासन का प्रध्यन समाजवातनीय एवं सनोवणानिक द्वा में करन लगे हैं। प्राप्त का नोत प्रवासन का प्रध्यन समाजवातनीय एवं सने वण्यान कर कर कर समय परिस्थितिया परियान विद्याल का निकार का निकार का सम्यान का प्रधान प्रतिक्र निकार का परिस्थितिया स्वारी है। कृष्टिक रिप्प को परिस्थितिया सम्याची (¿cological) प्रध्यमन का प्रवक्त के किस्ता है कि लोल प्रधानन का प्रवक्त प्रध्यमन का प्रवक्त प्रध्यमन किया जाता प्राप्तीति सक्तिति तथा प्रशीक ध्वादि है। कृष्टिक प्रधानन का प्रवक्त प्रध्यमन किया जाता वाहिए बुतनात्मक प्रधानन के तेन स हैंडी एवं स्टोक (Heady and Stoke) कियाल लोक प्रधानन की सक्तित प्रथम सक्तिति से आवद नोक प्रधानन की प्रकृति प्रथम सक्तिति से आवद नोक प्रधानन की प्रकृति प्रथम सक्तिति से आवद नोक प्रधानन की प्रकृति प्रथम सक्तिति से आवद नोक प्रधानकीय नेतृत्व प्राप्ति हुत एसे हिंग हैं जिनकी समावकाशिय स्थितिया के स्वयम स ही ठीक प्रकृति विवास की जा सक्तिती है।

शास्त्रत म पोरहणं न भीर पाठव विषय सम्बन्धी वाना ही विचारपाराए एक् दमरे वी विरोधी न लोकर पूरक हैं। पाश्चमात्र का विचार प्रशासन के नड़ रिक्ट रास्त्र पर भीर विरावस्त्र वान्स विचार प्रशासन ने स्थादरारिक पहल पर जोर दता है। गिंक प्रशासन के पूर्ण जिल्ल के लिय इन दोना का होना तमाग रूप से प्रावस्त्र प्रशासन कहा। चाहिए कि लाक प्रशासन का श्रम्यन कोच पास्त्रकान की पुरी स प्ररम्भ होकर एक कुन्तर रहा के रूक म जान की सामाज्य स्त्रीपना का भावने स्व प्रावित्त करने लगा है। लोक प्रशासन आस्त्र करवान कर नक्तिवीच तान दो विनाय ही है अगितु य तकनीके जिल्ल कोचा म किन स्वित्तरा म प्रभावमानी होता है— पह भी हक्ते कोच का एक अस्त्र है। जो पोरहकात प्रशासी पुलिस प्रशासन पर पाद होनी है यह विवास प्रशासन पर पासु नहीं होनी। "स तरह विकास प्रशासन पर पाद सन्तर पानिस्तान म या थाइसक्त में है वर पाना धीर धर्मणाना ता समझ है।

वब स तवा वरिट (Bavelas and Barret) ने अनव प्रयोगी के भाषार पर यह बताबा है कि सूबना वे बाटान प्रतान की विभिन्न परिस्थितिया का नैतृत्व पर बया प्रभाव पहता है। उनका मत है कि बदि सगठन के सभी यकिन सुबना क मानान प्रदान का समान का से अवसर प्राप्त कर सकें तो कोई नना पत्र नहीं ही सरंगा उतिन को व्यक्ति सन्धिकाधिन आवश्यक सुचना प्राप्त कर सवता है वह मंभी न कभी एक नेता बन वाएंना और वस अवार ज्यक्तिया का वह समूह भी अपने भापको चन प्रवाद व्यवस्थित कर संया वि वह नंतर वन सक्या । बदस्स तथा वरिष्ट में प्रमान मुक्रान सजहरों के स्तर पर किए गए च जिल्हे हम प्रवाध स्तर पर यो भारवो तागुनही कर सकत । प्रवासात्मक स्तर म नवृत्व के विकास के लिए पिरियतियाँ बनन म सगठन की सरचना और सता के निर्धारण का महत्त्वपण प्रभाव होता है। यह बार संवडन की सरचना एसी होती है निसम प्रधीनस्य प्रधिकारी स उसने निम्न नायकसाँवा बारा सहायता की प्राशा की जाती है। इस रकार की परिस्थिति के निर्माण स स्थीनस्य की नना बनने का सबसर प्राप्त होना है। बुण्टज तथा को डोनेस (Koontz and O Donell) न व्याप्रकार थी म्पितिया को नेतृ व के अवसर प्रदान करने का विद्वान्त (The Prucaple of Lea dership Facilitation) TEI & 11

3 शतुवाको विवारपारा (The Follower Theory)

पह वेतृ व हे सन्विधित तीसरी विवासकार अनुसायिया व नुसा पर जार होते हैं । एक नेता हे आवकार पूछा पर विवार करते समय यह देवता वाहिए कि एक निता के आवकार पूछा पर विवार करते समय यह देवता वाहिए कि एक निता ने निता के निता क

¹ Hrld K nex and Cy 100 a H P a pl s of Management pp 29)

² Filmore H S mand Lead hp III ris at on and Acc place in cold by H id G etzkow - - 4434

रोज प्रशासन का क्षेत्र आब अपनं नान की वजानिकता के विस्तार के निर्मास प्रास्त मार्ग प्रस्ति आप अपने वाला के विस्तार की निर्मास प्राप्त के अपने वाली प्रश्नियक्षा को भी भएते के त्र हो। सिन्ध प्रशासन के अपने वाली प्रश्नियक्षा को भी भएते के त्र हो। यह विस्तार तीन वरणा में कुआ है। पह निर्मास के त्र विस्तार तीन वरणा में प्रश्निय विषय अपने विस्तार तीन प्रश्निय प्रति के त्र विस्तार को निर्मास की त्र विस्तार को विस्तार को त्र विस्तार की त्र विस्तार के त्र विस्तार की त्र विस्तार विस्तार की त्र विस्तार की त

लाक प्रशासन

- (A) सरकारी डाँचे म एक सहकारी वर्षीय प्रयत्न =
- (2) यह सरकार भी तीनी कालाक्षी (कावपालिका "ववस्थापिका 'वाय पालिका) तथा अनक पारस्परिक सम्बन्धा का ग्राच्यायन करना है
- (अ) यन सरकारी नीति के निर्माण म मन्दवपुरा योगदान देता है मीर इस तरह राजनीतिक प्रतिया का एक ध्रम ह
 - (4) यह नीति प्रणासन से अविन सन्त ब्यूरव ने गौर बहुत बुछ उसम भित्र भी
- (र्ड) प्रस्थान एव प्रधाय क क्षेत्र म त्राल ही क वर्षों म यत्र मानदीय स व सम्बाधी दक्षित्रोग से बहुत प्रभावित हुमा त्रे तथा
- (6) समाज को सेवाए प्रदान करन म यन प्रनेक निजी व्यक्तियो भीर वर्गी मे प्रनिष्ठ रूप म मम्बिक्त के)

नोक प्रशासन की प्रकृति एक सामाजिक विज्ञान

(Nature of Public Administration Social Science)

सामानिक विजाना की दुनिया भया विवार प्रयेक श्रव्ययन विषय के सम्बाध म चनता है कि उस कला माना जाए या विजान । बास्तव स समस्या बला बनाम विजान न हाकर कला और विजान ोना की पूरकता की भिद्ध करने की है। ऐसी को मत्स्य देने वानी विचारष्टारा द्वाा परिस्पितिवानी दिव्यिषा के महत्व को मे भूतवा जाना किन्तु ज्यस्य महत्त्व है कि ज्यस्यित मुण एव अनुसूत्र परिस्थितवा के साव-साय अनुधायिया की आवत्यकताओं को भी नतुत्व की मायता म सिमितित कर सत्ता पाहिए। हुमैन के कान्य में अनुपायिया की आवश्यकताओं का सत्तोष ज्यस्य करी की माया ता का एक महत्त्वपूष पहुत है। 1

बेलिस कीय (Devis Neith) आदि लायका ने स्पष्ट किया है कि अनुपायिश दा चित्र एवं दिल्किंग निवास के मान्य का निर्माय होता है। नेता और प्रमुपायों के खीव का सम्बन्ध एक परिवतनशील सम्बन्ध ह अर्थात् यह सभी तक एकता ह जब तत कि अनुपायों का स्वायितिह होता है। जनुपायों नेता के अपनी आवायकताला की पूर्त का एक सक्याठ साधन समयता है। जब भी काइ स्मान्या उपन होती है वह उपना बहारा ब उता है। एक समूच के सल्या अपन नती का अनुपाय के हमले उत्तर है स्थानि उत्तर है। एक समूच के सल्या अपन नती का अनुपाय करिया है। यह अपना बहारा ब उता है। एक समूच के सल्या अपन नती का अनुपाय है। काई भी व्यक्ति-समूह "ता के विकार के दक्त के रूप म नाम नहीं अरु गान है। काई भी व्यक्ति-समूह "ता के विकार कर हका के रूप म नाम नहीं अरु गान सम्मान स्थान स्था

कियी भी प्यक्तिका जब गक् व्यक्ति-समूह नता मानसाहे ता ऐसा वह ्री बनिया नहीं करना नि उस व्यक्ति स बुद्धि च स कुक्का मा झालि विशेषताए हैं। श्रीपत् कारण यह है कि नेना के व्यक्तिगत गुला के साध्यम से उस समूह को अपनी भावस्थानतामा की सिद्धि निवाई देती हैं। व्यक्ति का स्वाःपूरण इंग्टिकीशा जो जीवन की एक वास्तविकता है प्राय उस यह मोबन व लिए प्ररित करता है कि यरि वर्ष यित बुढिमान् है तो हुआ करे इसमे क्या एक पड़ता है। जब तक उस प्यक्ति की बुद्धिमत्ता एक मनुष्य के हित-साधन व सन्ययता प्रदान नहीं करती तब तुक बहु उसका महत्व मानने के लिए तयार नहीं होता । संगठन के जीवन म भी इन सभी दाता का पूरा प्रभाव रहता है और इसनिए यति कोई व्यक्ति नना बनना भारता है तो उसे अधिकाधिक नागा के स्वायों की सात्रव्य करन की विशयता का निवास करना हागा। एक व्यक्ति दूसरे के साथ किस प्रकार के सस्य य रखगा इसका निश्वय रस बात म होता है कि वह यक्ति पहल यक्ति व क्तिन काम निवान दना है। अनुयायियों में सीटकीस में अनुसार एक व्यक्ति में नता जनन ने प्राधीर े उस समून के सदस्या से एक समझीता किया जाना है। इस समझीत के धनुसार सभी सन्त्य यह स्वीवार करते हैं कि अगुक व्यक्ति दूसरे वी अपक्षा उनकी भावश्यननाम्रो को श्रीषक पूरा कर सकता है अल उस बता बनाया जाता चाहिए। नता का चटम एक दूसरे रूप मंभी हो सकताह जम एक पवित अपन कार्यक्रमा एवं नीत्या को क्रियाचित करन के निए यह प्रावक्यक समझ कि उसे नेतत्व

¹ Ham on up cut p 445

कोर कता नहीं है जिसका कोर्ट क्लानिक निषम कहा धोर रभी प्रकार जर से यर क्लानिक को एक क्लाकार सिद्ध विचा जा (सका रू । सानकहर स्याप प करा का अप्नम प्रकार है पह बहुता उतना है सही है जितना धर्म के साजबहरू समितारिक्ष क्लिन का प्रकार है। खोलोनी-14 जब बार पर जाता र नो वह जिसान की क्लानिय है किन्तु उने बहा अके के आल यन खर्म्यानी क्लानिक में कताता है। प्रविक्त हैं। स्पीरकार का भी सकीर के स्वोधन प्रकारावन क्लानिक रम में मीकार एकता है।

सीव प्रशासन कला के रूप मे

डा फाइनर मोरिस कोटन ग्राटि व विचारानुसार लाक प्रश्न सन का एव विज्ञान नहीं माना जा सकता। यथाधवानी विचारक अध्य स दा गर ही ह्यांटर का यह क_{दे}ता है कि सार प्रशासन ब<u>तात म विशास है प्रथवा रूला, यह बा</u>ह भविष्य के निमाय के लिए छोड़ देनी चाहिए क्योंकि यह एक विक्सिन अध्ययन है जिसका वैनानिक्ता समय के साथ बढ़नी जा रही है। पुल उदिक ने प्रशासन को एक करा माना न भीर जनका बनका है कि भाग कमाधा की भाति प्रधानन का बलाधा का भी सरीबा नहीं जा सकता । वस्तु स्थिति यह है कि नाक प्रशासन सन्त्र से एक कला विशेष के रूप में जाना नाना जाता रहा है। लोर प्रशासन की उत्पनन बला की सना दी जा सकती है और उसक लिए बढ़ी सक दिए जा सकते हैं जो राजनीति को सर्वोच्च विज्ञान ग्रथका सिद्ध विजान यानने व नम म ग्ररस्त न दिए थे। एक प्रशासत का न तल बनाते है. जिए प्रतिवास है कि विशेष की तन का विकास विया जाए । धनुर्विद्या जिनकारी-मनिकता तथा ऐसी नी प्राय कतायों की भौति प्रशासन को भी सीक्षा जा सकता हु। नीटिय का अथगास्त्र मित्यावरी का ति जिस अदल फजर क प्राइत मनयरी आदि रचनाए प्रशासन क नाव की उसमाना का दूर करने म महायक हारर प्रशासकीय बूशनता का विकास करता है। यान्य दवीन न माना हे कि सक्षेप म प्रजासन एक स्टाउर करता है।

लीन प्रशासन का जब कला कहा नाता न तो उसम पाच बाने निहित हाती है—

पहुंग कना एक व्यक्तित्तन, व्यक्तिक, व्यक्तिया घोर धनुरुध स्तुभन । करकार कश्चित होगा है उस जगा स्वरा नहा हाला बार निस्तरी प्रतिमा प्रकृतिव रूप स जिला विरोध स मुकती है। इसी प्रकार जना प्रकारत प्रकारत प्रकारत करता है। रेत हैं। प्रयासक के कितत है। निसम बना गिए आध्र प्रशासन एक एक पनी करता है। विश्व कुछ सांस्क्रीय सी दुनना प्रवासिक प्रेटका से सम्मानन करता ।

हुगरा कता म स्<u>त्यम् जिबम् मुन्यम् की अधिस्यति हाती ह ग्रीर यह</u> विवार चरता र कि कता करा के निष्य ह अथवा समाज के निष्य है। <u>यान प्रमासन</u> की रुनिया माथ है उन्हें उह <u>इब शिव</u> (कावासकररा) है और सी न्य उसे कतात्मकता देवा है। प्राावन प्रशासन के निए है या जनता के निए है या विवाद प्रशासन की एक एका कना मिद्ध करता है औ व्यापों मुख प्रान्यवाद की प्रोर सक्त करती है।

तिहार प्रयोग क्ला म एक मुबना मक समिव्यक्ति हानी है (Art 15.0 Cicative beauty) । बना निर्माए है मुबन और मुकन नारा उत्तात देखियों ना परिलोध का जा मनती है। नोक् प्रधायन बाह विवास की भीतिक एव समाज की जब बानों स सम्बंधित है। उत्तव मुक्त उद्द स्व एक नए समाज का रचना करता या उत्तक निर्माण में प्रधान बाद देना है। प्रधानक का गुल एक कतावार का मुख है प्रधार को प्रधान के प्रधान की प्रधान के प्रधान की प्रधान का प्रधान के प्रधान की प्रधान का प्रधान की प्रधान की प्रधान का प्रधान की प्रध

जीमा क्ला खिदात शार व्यवहार के प्रत्मान से का कोम है। कला म समूत म मूत कम की समिश्यिक होती हू। तोक प्रवासन भी समूत मिदाल शीर प्यवहार की सामाजक दुनिया क बीक पाँ जान वाली स्थित का प्रध्यत्व है। वर व्यवहार स निदाल बनाता के और खिदाल को प्रवार म नामू करता है। यर मानु कुणन जोक प्रवासन के निग एक प्रयोग्णान है जिल सानव व्यवहार और हस्भाव का प्रयास करते हुए सानव्यक्ता और परिस्थितियों क सनुकूत लोक प्रमासन हारा निस्क सम्बद्ध निद्धाल वन ए जात है और तब फिर उन निममा स्थवा सिद्धा ने वो मन्दि वन सानव समाज पर व्यवलार म लागू करते का प्रयान किया जाता है।

पावर्ष प्रत्येव नन्तु का व्यवता एक माध्यम एक साध्य होता है। वनावरणाय, चित्रकता का साध्य रथ, साति वन साध्य स्वर साहित्य का प्रष्ट तथा भाव है। प्रशासन क्यों बता के भी तीन मुक्य साथन हैं— मब्युप्यम वह क्या को सावत हारा एक करता है तरपकाय वन स्वय को सागन के उद्गयों हारा प्रत्य कर साथ एक करता है तरपकाय वन स्वय को सागन के उद्गयों हारा प्रत्य कर साथ का है। तथा अवना साथ के साथ के स्वयं के साथ प्रत्येव हारा स्वयं प्रयास करता है। जिल प्रवार प्रयास विके तिल प्रारी प्रयमी विषय साथी विवयं ला विवयं साथि की धारियों भी सार स्वयं मा परस्य साथता होनी है अवना से सव एक न्यार से क्या भावक पुषक होत है उसी प्रशास साथ की असियों भी रसवस्था भाव प्रकल्पता नहीं पर्हे जती।

न्ध तरह प्रशासन को एक कथा कहना न झसपति है और न हो प्रतिमयोगि । नव तक नव प्रगासन्य है न्य अस्त अपके का नक क्षेत्र है नव अस्त अपके का प्रमासन्य किसी व विसी क्ष्म में विद्यामन रहेणी । विवाद यह हो सकता है कि यह कितने क्षाम म क्ष्म है मा कीन भी क्षा है। विन्यु उसके क्षा होने स नक्षमा नहीं जा सकता। घर प्रा<u>वित होड़ के प्रमुखार</u> यूदि विदी सचया रही के बुनी कुछ कलाहति है यहि स्वरा क प्रापती समुक्त क उतार-बटाव का समीत कहत है यदि शटी प्रीर आवा के संवयन का ताम साहित्य है—चौर के सभी चलित कनाएँ हैं तो हम उस अम को भी जितन कहा का सना देन का पूरण ध्राधकार है जो व्यवस्था सम्बन्धी क्षेत्र का, सायक ट्या स व्यक्तिया और सन्तर-स रंग समुहा के निकट साता है।

लोक प्रशासन सामाजिक विज्ञान के रूप में

लान प्रजासन एक कथा नांत हुए भी एक विनात है, भीर मुश्य प्राप्त प्राप्त प्राप्त प्राप्त प्राप्त प्राप्त प्राप्त प्राप्त कि स्वासन की सामाजिक विनात के रूप में नकारना प्राप्त भामक स्रोर मनत होगा। इयका बुगानिकता की सिंद करने के लिए यह वैजना होगा कि विभाग स्रोर बगानिकना क्या है।

पितात एक विशेष प्रकार का नात है जिसकी तक्तीत भी विशाप हो सकती है। सभी नाता को मोटे रूप म तीन समूहा म बादा जा सकता है। एक पदाय का नात जिस पत्राव विमान (Natural Science) कहा जाता है। दूसरा मानव जीवन नात जिस मानविकी (Humanites) कहत है। तीवरा सामाजिक प्रीवन का नात जिसे मानविकी (Humanites) कहत है। तीवरा सामाजिक पृत्र किया का नात जिसे सामाजिक प्रति हैं—(*) वह नात का एक व्यवस्थित पण्डार नात है। (२) उसक परिवास प्रवचन निर्माण साववाजिक, सावकाजिक एवं मायवाजिक होती हैं—(*) उसके परिवास प्रवचन निर्माण साववाजिक, सावकाजिक एवं मायवाजिक होते हैं, वह जावाजिक तो का नात करते हैं। यह उसके परिवास प्रवचन निर्माण साववाजिक साववाजिक

वज्ञानिक निष्कर्धों म हुछ विजयताण आवश्यक मानी जाती है जस-अवमोमिकता सावनाविकता भविष्यवाणी करन की समता निविचतता प्रयम्नणीतता मुन्नदिस्पता गुक्तकाविकता आर परिणामा मक्ता। इस प्रकार क निरुप्ता कर पुरुष्त के तिलू विचान निवा विश्वत्याण-पद्धित को मुक्त्य करणा हुँ प्रवम्मात्मा, निर्मास्म, वर्गीकरण, प्रयाप, मुण्यकरण, चुक्रानुरण, पार्षि । इंत तरह विज्ञान सार रूप में नेवीनता की निरम्नदात के साथ तरस्यतापुत्र की गई बाथ है। वाद के स्वादान एर पहुंग्ले हैं यह निष्क्रप मा वर्गानिक की जिस्त पद्धित स यह निकास गया है वह भी तक्षानिक है। औरस्यवे सन् 1700 म मार्य यह निष्य भी दुछ प्रकास में वज्ञानिक है। औरस्यवे सन् 1700 म सर्व यह निष्य भी दुछ प्रकास में वज्ञानिक है। औरस्यवे सन् 1700 म सर्व पर पहुंगा का पाया जाना। चिक्तिस विज्ञान आज की मनुष्य की मौत या इनाव क्यारे में बंधी भविष्यवाणी नहां कर सन्ता वाची अपाला के प्राउपक क्योज क्यारे में वंदी स्वष्ट क्योत व

I Odwy Tad Art of P bl Adm ist to

इस प्रकार कार्क भी सामाजिक विचान उतना सुनिश्चिन नही हो सकता जितना भौतिक विज्ञान । यथायता और पूचानुमान कीक्षमता जितनी भौतिक विचान म पा^{र्ड} जाती है उननी सामाजिक विज्ञान म नहीं। सामाजिक विज्ञान को ग्रपने तत्त्वो पर इतना प्रधिक नियत्रण प्राप्त नहीं होता कि वह उन्हें जिस प्रकार चाहे प्रयोग कर सके। राजनीति विज्ञान में ऐसा को मुनिश्चित सिद्धान्त नहीं है जिसका श्रनुसररा कर निरपबाद रूप से क्रांतियों नो टालाजासके ग्रापका निर्वाचनों म बहुमत प्रप्त क्यि जासके। त्रोक प्रशासन के पास की एस काई पूर निश्चित सिद्धान्त नहीं है जिनके द्वारा सन्व इंद्यानुसार परिएाम निकारा जा सके। यही कारए है नि प्राकृतिक विचानवेसा और उसक समयक लोक प्रशासन को सथवा माप सामाजिक बच्यवन को विदान मानने स कार करत हैं। इसके विपरीत सामाजित प्रध्ययन का विचान भागने वाला का तक है कि पुष्ट निश्चितता प्रार युवायना विकान की सुनी कसोटी ननी है बिक किसी भी श्रध्ययन की <u>वैज्ञानिक</u>ता भूतत प्रमासात पर निसर है कि वह अध्ययन म क्सि सीमा तक वलानिक पद्धति ना उपयोग कर सकता है। जिस किसी भी मध्ययन में बुजानिकता प्रदित का प्रयोग सम्भव है उसे विनान कहा जायसा। निश्चय ही वह भौतिक विज्ञान की भाति सुनिश्चिन िज्ञान न हाकर सामाजिक विचान अथवा बहुत हुछ अनिश्चिन विचान की आर्थी स आएगा। सामाजिक विचाना की विषयवस्तु मानव के और सद्यपि मानव-वसाय ना विश्वणणा करना बरना सरन हा है जिनना भौतिक पदार्थों का तथापि सानव-स्वभाव क बारे म भी मोट तौरपर कुछ सावजनिक निष्णप निराल जा सकत है। यि ऐसान हानाता सामाजिक स्ववहारका बतमान समूचा प्राधार ही समप्त हा जाता। ब्रागय यह है लि मानव स्वभाव का सीर इसी कारए। प्रशासनीय व्यवहार काभी बतानिक रूप मंबर्गीकरण तथा ध्रष्ययन सम्मद है भीर उसके बारे में सामान्य निष्कृष निकान जा सक्त है चाह दे भौतिक विज्ञान कें सूत्राकी भाति शत प्रतिशत सहीत हो तयापि सभावनाधा के रूप म उनकी जपयोगिता स इकार नहीं किया जा सकता। तान प्रशासन की समाज विचान भानत समय यह प्रश्न उठता है कि निष्क्य एवं पद्धति की दृष्टिस वह क्तिन बंश तक् बनाकि है अथवा वनातिक ही सकता 🗛

नात नवासन तो समाज विचान भानत समय यह प्रका उठता है कि निक्ष्य एवं पदिन की दरिद स वह निजन बज तक बचानि है सबवा बचानित हो सन्ना है। एक समाज विचान हान के नारण यह तो मानकर चलना हागा कि वह मीतित भारत या साधानवारन नहां जन सबता हिए। यह नहां भी सही नहीं है कि उपने निक्क्ष बीर नियम उतन हो बचारकराजाश है करा— विकासी विजन का स्वाद की स्वाद कराया है। इस निवास की में बिननता। जान प्रभागन ने सारे संस्व कर हो बचार मानते हैं कि उपने विवास की में बीर जा सकत है। इस नाम ता ये मानते हैं कि उपने मान है। इस नाम ता ये मानते हैं कि अस बहुत से प्राह्मीन विचान है भीर सर्मात बारी स्वाद स्वाद स्वाद है हि स्वाद स्वाद से सुक्ष है सुक्ष है सुक्ष है सुक्ष है सुक्ष की सम्बाद से सीर स्वादास प्रमुख हैं मानते हैं कि

नाम प्रमामन कभी विचान नहा बन सकता। इस बारे म सार प्रमाम तिरथक है। तीसरे विचार कम माम ने स्रविचतर लक्ष्य मात है जिनका मामता है कि हुस विचान नहीं है लिक्त हाकर रहुए और यह सम्मव ह। बुक्ति हेनर साइस्त प्रमाम करें है लिक्त होने हैं एक स्वाप्त के लिए बेबत तक ही नहीं रिए है स्रविद्ध बनानिक स्रोधा मंत्री रिए है स्रविद्ध बनानिक स्रोधा मंत्री रिए है स्रविद्ध बनानिक स्रोधा मंत्रीक प्रमामन का पहले सा प्रविक बनानिक स्राधा मंत्रीक स्रविद्ध हो।

पहला विवार-वय यह मानता है कि विज्ञान एक सापेक स्थिति है। जे जु विचार और बसस्पति विचान रसायण मानव कभी नहीं बन सकत किन्यु तुलता के प्राथार पर वनस्पति विचान को नकारता न उचित है और न सम्ब है। तोक प्राथासन की भी गमी ही सापक स्थिति है। क्यके प्राप्त सिद्धान्त हैं मद्धान्तिक क्यानिक प्रमापित है। विभिन्न क्षेत्रों म प्रमाथ हो रहें हैं। यह एक निरोण्स्या मक् सामाजिक विचान है भीर बयव के बाजा म यह क्य प्रकार के अनुभूत नियमा को समझीत कर चुका है जो व्यवहार म कही है और मविष्यवाधी की अनाता रसत हैं। क्य स्थार यह के तक हैं कि हम एक अपविक्तित विचान हैं। वचानिक प्रवधारणा प्रकारणान की बुनिया म तजी से प्रविष्ट हा ही। हं। है भीर चाहिए योना की हा स्थित स का प्रधासन म आधातिन प्रयति हुइ है।

ार प्रम सन में विज्ञान न मानन वाला दूसरा विचार-का प्रधिक्तर वहां तक वता ह जा अधिक्तर सभी समार किराना के विवद्ध रिए जा सकते हैं। न न नकता न न नाह कि — (1) जोड प्रधासन का थेन रनती विविद्ध रिए जा सकते हैं। न न न नकता न न नाह कि — (1) जोड प्रधासन का थेन रनती विविद्धताए निए हुए है कि नगिन पद्धतिया इसम प्रयुक्त ही नहां हा सकता। (2) यो नाह प्रधासन न हुछ बनानिक सिद्धासा प्रतिपादित कर भी विषर हा तो न उन पर सहमति हो सने भी और न व प्रयास में ही आ सकग। (3) लोक प्रधासन पर प्रधास हो सने प्रधास न पर प्रधास पर पर प्रधास है। अपने का प्रधास पर पर पर पर प्रधास है। (4) जस नके साम प्रभासन विकत्तित होगा सामाजिनता के प्रवीदित आचरण इस वर्मानिकता ना दुनिया स जतनी ही दूर ल आयोग हुन मिननर इस लोगा का नहें हैं कि तोक प्रधासन न निरम्भ धनानिक में और इसला पद्धति सभी बज्ञानिकता नहीं है। दूसरे शाना में तोक प्रधासन नी दुनिया स सिद्धान्त प्रधासनहारित है और प्रवास प्रधासनहारित है और प्रधासन नी दुनिया स सिद्धान्त प्रधासन मिन प्रधासन की प्रधासन नी हिस्सा पर सिद्धान प्रधासन स्थापन स्थापन करने स्थापन विद्धान प्रधासन की स्थापन की स्थापन विद्धान प्रधास की स्थापन विद्धान पर स्थापन की स्थापन क

जा नाग तीसरे विचार-चन म मात हैं व आशावादी वसठ एव उत्तमशील समाज-वनातिव है। रन नामा का कहन ह कि ट्रम निकट भविष्य में विनान वस जिए बनन जा रहे हैं कि---

र्र लाक प्रशासन क पास आज अध्ययन क नए यात्र आत जा रह है जिसस हमारी परीत्रस्य विधिया अधिक प्रभावां वन सर्केंगे। जिस तरह चार यात्रा आप इसलिए सम्भव बन सकी है कि झास्ट्रो फिबिक्स के पास कम्प्यूटर जर्म बिनक्षण य'म हैं। लाक प्रशासन में पिछन प"चीस वर्षों में जो शोधकाय हुमा है उसने इस घष्ट्यन

व नय यात्र प्रतान किए है।

2 यह हम धाज क लोक प्रवासन साहित्य की तुलना जन गोध निष्करों स करें जो ह्वाइट ग्रोर जिनाबी के धारिश्वक ग्राचा म प्रतिपादित किए गए हैं तो मानुम होगा कि बनानिकना की दिशा म हम काली बढ चुके हैं। हरकट साइमन की पुस्तक Administration Behaviour और Models of Men एसे गोध प्रमाह किनम मोक प्रजासन की बजानिक ध्यथम विधि धौर बनानिक निष्कर स्पटता एस निक्कतता से क्लिक्ट हैं।

3 प्राकृतिक विज्ञाना की दुनिया म जान और शास की जो अ तर्निभरता बहुत यहल स बकी आ रूढ़ी है आज सामानिक विनाना म भी पदा हाने लगी है। समान सामान साहन मनेवानानिक अवजाहन के विद्वाल आज क्षेत्र प्रशासन कर परिष्णामा और अपोगी म सहायक विद्व हा रहे हैं। क्षत जल यह बहुमध्यपनवाशी चिध्यनोध्य (Multi-disciphoary approach) विकासित होना है जोक प्रशासन के शान की गृहन्ता विकासित क्षत्राक्ष कर जान की गृहन्ता विकासित क्षत्राक्ष कर जानिक अपानी है। यह साथवा तकस्रवात प्रतीत होगी है कि समान्याला स कपनी वजानिक अपानी वजानिक लोगी है। यह साथवा तकस्रवात प्रतीत होगी अपान स्वानिक प्रशासन अपिक की अपनी वजानिक प्रशासन अपिक की समान्याल कर स्वन्या।

सभी विज्ञान विज्ञान वा प्रणाली स ज्ञान-नाय करत हुए सपनी भाज की वातिन्ता के स्तर पर साए हैं। अभी हाल क प्रयोप परीमण्य एव नवीनतामा न राह प्रशासन कारन को स्मृतपुत्र दल स प्रपतिश्चीत बनाया है। प्रतिव्व वंगानिक सिद्धान्तकातिकाय जी भीति आज लोक प्रणासन वातिकात कारन व प्रणास स्वानिक सिद्धान्तकातिकाय जी भीति आज लोक प्रणासन वातिकात कार व प्रणास स्वानिक सिद्धान्तकातिकाय जीत स्वानिक सिद्धान्तकातिकाय बहुत कुछ साथे वड है। Field Research के केन म मान्या और सवो साथकात विकास हुए हैं और प्रयाभ कितन म मान्या और सवो सप्तान विकास हुए हैं और प्रयाभ कितन म मान्या और अवश्री स्वानिक स्वानिक

त्रांक प्रशासन के क्षेत्र में साइमन रिग्ज बीडनर ला प्लम्बार सायस ग्राटि के मनुषायी ग्रंपनी इन शोधा को ग्रामे बटाते हुए तोक प्रशासन का एक ग्रंभिकृत विज्ञान का स्तर निनवा सकें और सामाजिक ज्ञान होने हुए को नोर प्रशासन प्रावृतिक ज्ञाना जसाल सन नियो।

लोक प्रशासन का महत्व (Importance of Public Administration)

वतमान समय मे त्रोक प्रवासन व्यावहारिक रूप म हमार शमस्त जीवन भीर कार्यों पर छ। चुका ह। यह हमारी सञ्चला का मूर बाधार बन गमा है। नीक प्रशासन काधुनिक सम्य समाज का बग है। इसम राज्य के उस स्वस्थ्य ने ज म लिया है निमनो हम प्रशासनीय राज्य की काझा देते हैं। समाज की नयी या चुनौतिया नाक प्रासन पर नए उत्तरदायित्व डाल रही हैं बत नोक प्रशासन धान ममाज की एक गतिमान शक्ति बन चुका है। इसका प्रशासकी के लिए महत्त्व है समाज के निए महस्य है छात्रा के निए महत्त्व है और हमारी सम्पता के निए महत्त्व है। यह ठीक ही वहा गया है कि साम्बिक की सीमिन एव नगरीय सक्यता की जटिलतामा न राज्य के कार्यों स कल्पनातीत कृद्धि कर दी है। एवं मात्र त्म एक एसी अप्रत्या मे पहुच गए हैं जा समाज के चगभग सम्पूरा जीवन का एवं घ राज्य के हाबाम सागवाहै। समाज काहित श्रीकरियक माजाभा गोमन प्रवय की कुबानतापर निमर होताचा रहाहै और अब व "यक्तियों के प्रयग्न सन्य कार्यों पर निमर नहीं रहा है। यह शासन प्रवय ही रोज प्रयासन है। नाया पर निवार पर पर हो जान को साधुनिक समाय धीर सम्पता का समुखा मुझक साम की भानि <u>वेह माएगा।</u> या स ए बयद ने ठीक ही निका है कि प्रशासन के विषय संशिक महत्वपूरा हाथ कोई विषय नहीं होता। सम्ब शासन तथा भेर विचार से स्वय सम्यता का अविष्य भी हमारी इस क्षमता पर निमर करता है कि हम एक सम्य समाज के कार्यों की पूर्ति के लिए एक बुशन म<u>यामकाष्ट रातन, विज्ञान और व्यवहार का विकास कर सके</u> में बातहम न ती यही तक महा है — <u>यदि हमारी सम्यता अवकल हुद तो उसके निस्</u> प्रमामन की असल्बता प्रमुख रूप से उत्तरणारी होगी।

नीन प्रशासन की बहमुखी उपयोगिता ग्रीर इसके महत्त्व का विवेचन

भव अवाधन ने भा बहुनुसा उपस्तापता सार देशन सहस्व ना विवक्त प्रमध्यन ने पूर्विया की दौर से माननामुतार करना उपमुक्त होगा — (U) प्रभासन राज्य के स्वरूप का एक विनिष्ट साय---यहत्त नी प्रपता बतमान समय से राज्य क काय अधिक जटिन हो गए हैं जिनके परिणाल के रूप स राज्य की विजिज्ञ नीविया का सामकस्य क साथ व्यवहार में गाने के लिए प्रसासनीय विगान करूप म स्वतंत्र सितन नी आवश्यक्ता भी विवस्तित हुई। राज्य क काय क्षेत्र के अनुरूप प्रशासकीय वितान न राज्य को समाज नेवा का उचित मार दिलाया। समय-समय पर राय अपनी समस्याधा वो सुनकान के प्रयत्न म निमन प्रयोग करता रहा ॥ ये प्रयाग प्राय अनकाने में ही प्रकासकीय विज्ञान के स्रायारभूत विद्वान्त बन गए स्रोर जब जिस तरह से राय के विभिन्न भग व्यवस्थायिकों नायकारियों तथा प्याप्यानिका सान्ति की विवेचना होती है उसी । रह स प्रशासकीय प्राय को भी विवेचना होता है प्रशासना भी राय प्रकास के विशिष्ट भाग के रूप म स्वीकृत है। यह प्रवासकीय विज्ञान की साम्यता का ही परिष्णाम ह कि "सासन के काय म सलक व्यक्तियां को स्रोत्यात के स्रतुसार जुना जाता है।

(2) लाक प्रशासन का व्यक्ति के लगभग सम्पूरा जीवन से सन्दाध-आज तार प्रशासन न व्यक्ति भीर समाज के मन्पूर्ण जीवन का भाक्छ।दिन कर लिया ह । एक विनान सेत्रक क कारा म— आधुनिक समाज म पानने से तार चिता तक भीवन कं प्रयक्त माड पर व्यक्ति लोक प्रशासन से सम्बद्धित रहता हा सत्य तो य" ह कि गमवती महिलाओं की सुज्या की व्यवस्था करके लोक प्रशासन पनित क जीम से पहले से ही उसम किंद सने लगता हु तथा उसकी मृत्युक बाद तह उत्तम दिन सतारहताह जले वह उसकी मृजुकासरका प्रिमलल स उन्तस करताह उसके मनयरक बच्चानी केल रलंभी करताह। जम नाते ही उसका उत्तेत्र सरकारी प्रमिनेत म कर दिया जाता ह प्रसद तथा बाल क्या स् के म बच्चे के जीवन के प्रारम्भिन मुख सप्ताहो तत उसकी भौतया उसके स्वय के जीवन की देल भाग रखी जाती ह तथा उसके बाद टीका लगाने वाता सरकारी कमचारी उत्तराटीका लगाता है। अब बारक कुछ वय काही जाता हती वर् शिक्षा प्राप्त करने के तिए राज्य नारा सचालित विद्यालय में जाना हु। शिक्षा समाप्त करने के पश्चात् वह अपना जीवन प्रवसाय आरम्स करता ह । बहुत से क्षीगा नो लोक सेवाधो मे रीजगार धान्त होने की सम्भावना रहती ह तथा प्रत्य सांग यापार उद्योग सम्बास स्था किसी यससाय का साम्यस तेते हैं। इन सब व्यवसायो पर राज्य किसी न किसी रूप न नियमण करता है। हमार भोजन और जल की शुद्धता हमारे चारो और की स्वास्था हमारी सबसे वी गच्छी हमा गम व विजनी प्रार्थिक ज्यवस्था का साथिज स्थानीय प्रधिकारिया गर रहता है। करवाता की हसियत स तथा नोक प्रशासन द्वारा जुटार जाने वाली धनेक बस्तुमा भीर सेवामा के उपमाक्ता के रूप व हम में स प्रत्येक व्यक्ति उससे घनिष्ठ इप से सम्बंधित ह । अब हमारे ऊपर बेरोजगारी ग्राभाव प्राकृतिक सकट महामारी त्तया युद्ध भादि का प्रकीप होता है तो हम लोक प्रशासन ने सहायता की अपेक्षा करत हैं। वास्तव म यह बल्पना नहीं की जा सबती कि यदि तीर प्रणासन है प्राप्त सुविधाए भौर सरसाल समाप्त हो जाए तो हमारे जीवन की क्या स्पिति हो। इतना तो निश्चित ह वि वह सम्य जीवन की भ्रवस्था गही हागी।

(3) प्रशासकों के लिए भहुब — राय के कार्यों को चलान का भार प्रशासका पर हा प्रवासन राय के विविध कार्यों वो तभी सफरतापुषक सम्पन कर सहत न जब उ है प्रधासन का समुचिन जान हो। ताह प्रशासन उ है य नान प्रधान करवा है। सौक प्रपासन कर सम्भीर प्रष्यदा सबे यह मील पात न कि प्रधान करवा है। सौक प्रपासन के सिंध नाए प्रणाप्तिक नात्रिया से सम न्य क्स बन्या जाए क्ष्मवारिया हो अनुगासन से वत ज्वा ज्ञाए । स्वारत गामनी को प्रभावगाली कम बनाया जाए थादि। स्वार प्रधासन प्रशासना का नुत्व हो। दिस्ताती है। यह प्रधासन प्रधासन स्वार्थ से से कि मानगीय सम्ब वा नी क्ष्मवार्थ से पात्रिक क्षमवार्थ है। यह प्रधासन हो। यह प्रधासन हो पह स्वार्थ है। यह प्रधासन के प्रधासन सिंद तो वा ना ना देश है यह वे प्रधासन कुष्यव बन पाते है।

(अ) नीति को व्यावहारिक भागा पहुनाने वाले स प्र -यह मानवर कि ्यात वा न्यावहारक रामा पहुंचात वाल वा वा वा न्याह सार्वहर कि गत्तासन नीति का धानुवाकी होता है कपन बरमान महत्व यो न्या सहुत हो प्राचुमान लगा तक व हैं। जीनि वेचल संपाराख नियमा की रूप रखा प्रस्तुत करती है कि तु लोक प्रसासन सामाजिक धानस्यक्ता और आधिक वचत की क्षीय स्था निख्य लता है निस्त मीति का व्यावहारिकता प्राप्त होती है जसम बदलती हुई परिस्थितिया उपकरता चालि क चातरा का प्रशासन मगने कीशल स सम्भागता भारता है यदि ये एसान करें तब था ता नीतियाँ असमल हानी प्रयवा प्राप्तेक समस्या के लिए नीति निचारण क स्तर पर सौन्कर पुन विवचना गरा। प्रावश्यक हागा-एमा करन स समय धानवा अस का अपन्यव ही अधित हुए। प्रपन च्स स्वक्त व निए प्रशासन म योग्य निर्मेत का महत्त्वपूर्ण माता गया है। त्शासन समाज मे सीचा सम्ब व रखता है ययाज परिवतनशीय है "मनिए प्रशासन म शी रतना सचीतापन होना चाहिए कि वह समय के सनुरूप वन सके समय के सनुरूप सामाजिक स्रीर साधिक परिवतना का क्षीय्ट स ताक प्रवासन को द्वानते रहना चाहिए नयोगि राम्य मे अप बना को जनता स इस प्रकार का दनिक सम्ब ध नहा है। व्यवस्थापिका म जनता क प्रतिनिधियो क रहन के बाद भी यह नाय उसके लिए मासान नहीं रहता है क्योंकि उन्ह प्रशासकीय तकनीक की जानकारी उचित रूप स नहीं रहती इसलिए प्रशासन स्वय जनता का मिशरिव मौर उसक होन बाने परिवतना और ग्रावश्यकनामा का मूल्याकन करता है। श्रपन कार्यों क प्रति जनता की क्या प्रतिक्रिया है "से जानन के तिए वे विशेष प्रयत्नशीत्र रहते हैं। । जनताजिक उद्देश को जनतातक पहुंचाने का उत्तरणायित्व प्रमुख रूप संप्रशासन का ही होता ह राम का अनता त्रिक स्वरूप राम की नीतियों म परिलक्षित भवश्य होता है कि तु वास्तविक अनतात्रिक उपलाध प्रशासन कहारा ही

हाता ह। (5) सामाजिक धवस्था स्थिरता और प्रयति की सहान शक्ति —लाक प्रशासन सामाजिक व्यवस्था और सामाजिक स्थिरता बनाए रखने स भारी योग देता है। ब्राज क युग मं भोजन जल प्रवास वस्त्र निवास जाती प्राथमिक प्रायश्यक्ताया की व्यवस्था कुणतापुर्वक तमा सम्भव है जबिक नीत प्रशासन तमेन रहे। तोस प्राय जीवन के समे मेना मं नाम प्रवासन वी मनावता वे मातानी है। इस प्रवास पह झान के युग नी सामाजिक व्यवस्था का प्रन्तर प्राप्त वन जुता है। तमाज का सिक्तरण आप जन जुता है। तमाज का सिक्तरण आप ज्वा प्रवास करने वाली यह एव प्रमुख शिक्त है। सामाजिक जीवन मं गरिवतनो और उपल पुर्वक का चक चताता रहता है। सामाजिक जीवन मं गरिवतनो और उपल पुर्वक का चक चताता रहता है। सामाजिक वालि के कारण सामाजिक व्यवस्था विषयित्र मा मामन का विचासमा को स्थित वास वामन के विचासमा को स्थित प्राप्त कि नीत के व्यवस्था है। सोक प्रभावत की स्थान को विचास साम के विचास मामन का विचासमा को स्थित साम विचास के स्थान के साम क

- (6) मानानिक परिवतन वीप्रयक्त सांक रोक प्रचानन स्वस्थ सामाजिक परिवतनी की प्रपादा देता है। वर जीनिया स्टेब्प क अनुसार प्रमासकीय कमनारी समाज का प्रपादा देन बाल लोत हैं। व हुए स्वरंपर उसका माथ दणन करते हैं उस प्रोत्साहन और परावत हैते हैं।
- (7) समस्याओं के समाधान से सहायक— नोक प्रवासन का सन्व प्र विभिन्न कार्यों और समस्याया को हल करन से है ताकि निधारित नक्त्र पूर हा सुन्दें। समस्याया क समाधान म जागरूक रहने क प्रत्यक्ष ही लोक न्यासन अपने महरा को बनाएँ रिखता है। त्या हम इस दिप्ट से नोक प्रशासन के ऋषी नहीं हैं कि वह बरीकपारी के निदान और पाकिक समस्यामों के समाधान के प्रति सदय उन्तरुं रहता है।
- (8) स्वामी सेवा शमठन---सरकार चाहे उसका राजनीतिक स्वरूप कुछ भी हो सन्व परिवदनवीर है। ब्यक विवरीत सोद सवल प्रवांत कोट प्रशासन के वमचारी स्वामी समठन कथा होते हैं बत सरकार की परिवतनगीतता से उरम्प्र कु प्रभावों से वे प्रथानन में पत्रवा नहीं भीने नेत ने के तक सेवा के तरब को पूरा करते हैं बाल वास्तीवक सेवा वायों को सम्पन्न करते हैं।

(9) अधिकारो स्रोर प्रमता के बीच समयय लाले वाली गांक-नीक प्रशासन का म त्व इस दिन्द भे भी है कि यह प्रशिकारा और प्रमुता के बीचे समावयकारी आर्थित है। राज्य की प्रकृति धपनी सत्ता को विधनाधिक बढाने प्रोर प्रनिधत के ने नी होती है। नोकनाजिक मायनाधो न राज्य नी प्रमुपता ज विद्धान को स्वीदार किया ह लिंक्ट राज्य की प्रशीसन जिस नामिदी के जिए उप्तरदस्य स्वत्य भी हो सकती है। नोर प्रणासन अधुनता के निरहुण मिदा ज सोर नागरित प्रविकास के बात जीत समायोजन करन ना महत्वपुण नोव करना है। व पारस्पृत्व विराधा का कम करने सल्योग के तस्वा को प्रवण सनाता है।

है। व पारस्पिक विराधा का बम नरने सन्योग ने तत्वा की प्रवा जनाता है।

(10) खाओ के लिए जयगीपिता—तोक प्रधासन का मध्ययन छात्र। वे ।

रिग तो बहुत ही उपयोगी है। छात्र ही देश के भावी नामरिक हैं। वे ही देश के भावी प्रधासक हैं। बोक प्रधासन का भावी प्रधासक हैं। बोक प्रधासन का स्थायन उन्हें सद्धा तिक ज्ञान प्रणान करता है जितका ययनगर ए जयगीन वे भविष्य म कर सकते हैं। इसके मध्ययन स छात्रा म जन मुगा को सीलन की प्रपाण जायत होती है जी प्रधासका के लिए समाज सेवकों के लिए सामाज

(1) पुद्धशाल में लोक प्रणासन का सहस्य—ध्याष्ट्रिक युग समय पद का युग भी है भीर धाष्ट्रीक युद्धा में देश की प्रतिरमा कि निष् देश की समूगा तनकारि और नाके समस्त साधना का समस्य नाधना के सामन सावस्य की तो लोक प्रवासन के काथ पर है। शानिकान में जो काय कि निजी उपन्तम भीर प्रव ध के लिए छोड़ किए जाते हैं युद्धकाल में उणी स सं प्रवक्त को नोक प्रशासन क सधीन कर क्या जाते हैं। कियो महायुद्ध क समय युग भार प्रणासन पर आण्डिया युगा या कि क्य बस्तुया स्वीमाय मार्गों पर विभिन्न प्रकार को जोक प्रशासन का योग कर किया स्वीमय के सामाय मार्गों पर विभिन्न प्रकार की आवश्यक निज्य जाए तथा पर्शन व कोटा के नि म लाग करे।

(1) तस्कृति और प्रशासन का सक्यभ — सस्कृति एव प्रणामन के पारश्रीत स्वाय की सा यता दत हुन जा ने ने निका है — प्रशासन का एक के महत्वपुष्ठ आविष्कार श्रयवा उत्राय के स्वत्य निकारित विध्या जा सक्या है दिसके माध्यम से विषय सभावा म सम्य भन्य प्रशास स्कृति का नियोत्त करण का प्रयास करता है। कुउ ध्रमेरिकी विला के सत्तनुत्रार उनका सभाव आव अविध आगात (Managernal Pevolution) के दिसे गुजर रहा हूं। जेन्स क्रमान साता अध्यास स्वाया स्वया (Emerging Society) का पुरत पुष्ठ पुष्ठ उत्था अध्यास प्रशास के मतानुमार उन्नेयमान समाज (Emerging Society) का पुरत पुष्ठ उत्था उत्थास प्रशास के मतानुमार उन्नेयमान समाज है (Emerging Society) के पुरत प्रशास अध्या प्रधास के स्वाया के प्रशास के प्रधास करता अधिक उत्पास के प्रधास के प्रधास

धाज य" लगमग सवमा"य मन है कि ब्राष्ट्रीतिक समाज अ जीव प्रशासन की भूमिका म यविक मन्द्रवपूरण हे परातु वस सहन की माता के सम्बन्ध म विनाना म अबन्य मतक्प ननी है। हनरी फ्याज का मत है कि प्रशासकीय प्रक्रिया सवत्र पार्ड जाती है यण नि "प रणायित व रता सवधा उपयुक्त भौता कि ल इ प्राप्तन वेवल वनमान सम्य जीवन दा सरस्क ो नग्दे विणि वह साधावित परिवर्तन और युवार साधान ना एक सिक्तिणाना जरून थी है। स्वीच प्रमासन एफ एमी गानामक सिक्ति है तो नत कहा "ग स्मुनरण वरल के नाय हा-वस्त वस्त मात मात भी करता है। तोच प्राामक एफ एमी गानामक सिक्ति है तो नत कहा "ग स्मुनरण वरल के नाय हा-वस्त वस्त मात मात भी करता है। तोच प्राप्त की प्रमासन की स्वाप्त रहा है। तोच प्राप्त की स्वाप्त की सिक्ति है तो नत कहा "ग स्वप्त वसाववाद्या मिता के निमरिण के सिक्त प्रमासन और सामाजिक विपत्त साम निवारण की निमर्ण के स्वव्य रवा है। सर्व म नोवे प्रमासन हो जाएगा दिनयों का कुष्तों दे सामाजिक मात की स्वव्य रवा अपने है जाएगा प्राप्त हो स्वप्त से स्वप्त तर समाजिक स्वर्य प्रमासन हो। या प्रमानित हो का प्रमानित हो। यो समनित हो। यो समनित हो। यो प्रमानित हो। यो प्रमानित हो। यो प्रमानित हो। यो समनित हो। यो

लोक प्रशासन और विकासशील समाज-भारत के विशय सन्दर्भ में

(Public Administration and Development Societies with Special Reference to India)

विकासकील समाजा के सादम मं तीक प्रशासन की भूमिका को यदि

क्षान्तिकारी की मना दें तो कोई मिनायोक्ति न होगी। बुस्त दुढ उत्तरदायित्व पूरण जन-समन्दाया के प्रति जायरक घोर प्रवत रूप मे जन हित प्रावाँकी है तो विकासगील समाजा की क्षमृद्धि घोर प्रानि के नार खुलते जाएँ। घोर वे तेनी म विक्सित समारा की श्रासा में बा खड़ होंगे। इन समानों मातीक प्रशासन जितना होता शेवा प्रवृति की स्वतार भी उत्तरी ही ढीली और विकसित समाजा की श्रली में बा खडे होने का माग भी उतना ही लम्बा होगा। विकासभीन समाजा म तम्भीर पायिक राजनीतिक सामाजिक बौर प्रशासनिक समस्याए विद्यमान हैं। रा यि बाय और पति व्यक्ति बाय बहुत कम नीती है बत बचत नहां हो पाती । बचत न होने से पूजी का बाद्धित निर्माण नही होता फनस्वरप प्राधिक विकास के कियाकलाय यनि नहीं पात । प्रति व्यक्ति साय कम होन से देश म खपशीय की माना कम हाता के परिस्तामत घरेल बाजार का क्षेत्र सीमित रण्या है ग्रामनोगरवा नेश की ग्राम-प्रवस्था पर विपरीत प्रभाव पहला है । ग्राय कम होने स बचत और पूजी निर्माण दो आधात पह चता है और माँग तथा उपभोग के कम होन से पूजी विनियोग के प्रति काई प्राक्षण नहीं रह पाता । नयुन्य गन पर उत्पादन कार हान स बढ़ उत्पान्न का बचन सम्प्रद न_दि हो पाती । समु।वत प्रारंग्य प्यत्रा का श्रमाव विभिन्न ग्राविक समस्यामा को विषय बना नना है। धार्मिक दिशास अवस्त होन स देश में बेरोजगारी की समस्या गुरूनर हाती जानी है। जिकामधीन हेर विभिन्न सामाजिक समस्याम्रो स भी ग्रमित रहते हैं यथा जनसस्या म बुद्धि और जनसम्या ना निम्न गुणस्तर होना सामाजिन धीर मस्यागत बाधाए तथा रुटिया कुशन सानिया का सभाव सारि । विकासशील देशा की प्रमुख राजारिक समस्यामी संत्रम राजनीतिक मस्यिरता नियाजन ने प्रति उदासानता श्रमिका के पोपरण व व वन आति को प्रमक्त हैं। राजनी निक मस्तिरता एक और तो ग्राधिक सामाजिक विकास के तिए वर भीर स्वायी नारियों को अवस्त्रः करती है दूसरी बार राष्ट्रीय प्रतिरुपा को निवन बनाती है। विरामिती समाज प्रमासनिक द व्यक्त प्राय बहुत प्रकुशन अवनानिक और निख हुए हार हैं। देश की गरीबी और अशिक्षा बनना स चारिनिक कार की ंध हु १०० हो चेना निरोध आरे जाना जाना निर्माण स्वास्तित प्रविवासिक प्रविवासिक प्रविवासिक प्रविवासिक प्रविवासिक की नान निर्माण स्वास्तिक के प्रविवासिक स्वास्तिक प्रविवासिक प्रविवासिक प्रविवासिक प्रविवासिक प्रविवासिक स्वास्त स्वास्त्र दिस्स प्रवासिक प्रविवासिक स्वास्त्र विवासिक प्रवासिक विवासिक प्रविवासिक प्रवासिक रहता है और समाज म एक धून तम जाना है। "मई अतिरिक्त प्राथिमहता की समस्या भा वनी रहनी है। दश के सन्तुनित विकास के लिए विकास कायत्रमा का प्राथमिकता का त्रम देन की समस्या विद्यमान रहती है। इन विभिन्न मगस्याधा के स्रतिरिक्त विकासणील देश या समाज और भी धनेक समस्याधा से प्रस्त रहने हैं।

हत समस्याधों के प्रवार म विकासशास समाजा में तात प्रकारनत ना म तब प्रोर लागिय स्वत स्पष्ट है। एक नुकल सिंवय धौर दर्द क्वाये तीन प्रधासन हत समस्याधों व निलान में बहुत कुछ सहाय हो। निकता है। तौक प्रधासन हत समस्याधों व निलान में बहुत कुछ सहाय हो। सकता है। तौक प्रधासन का हाम नीतिया को प्रधास वासा पहुनाना है। सरकार नीति निर्धारण कर देती है सिंदन देत नीतियों का प्रियाचित करने का धार प्रत्योग्य वा लोक प्रधासकों पर होता है। पि नीतियों को प्रियाचित करने का धार प्रत्योग्य वा लोक प्रधासकों पर होता है। पि नीतियों को प्रियाचित वेदी का धार प्रत्योग्य वा लोक प्रधासकों पर होता है। पि नीतियों का प्रियाचित वेदी हुए तकी धौर विविधा का क्रियाचित नहीं हम सहय माणि है हुए तकी धौर विविधा का क्रियाचित प्रोर सिंद वोते हम विवास तो न्य निश्चित कप से वपभ्रष्ट हा जाउँच। दूनरी प्रोर सिंद को प्रकास नीतिया को पही कि भ का प्रवास का उत्तर हो है अभी जामा पत्नाता है जनता को नीतियों के प्रति विश्वस म जनर प्रामे बदला है तो सभी चुनीतिया और समस्याधों का मुकाबला करते हुए देश धौर समाज तेती से साथ बना है। "से प्रकार विकासधी का मुकाबला करते हुए देश धौर समाज तेती से साथ बना है।" से प्रकार विकास में निका प्रशासन है हाथ में है।

विकासगीन सभाभ नोन प्रशासन की भूमिका नो हम ग्रीधक स्पष्टता के साथ निस्न विष्टुधों में समाहित कर सकते हैं—

(1) दिवामणील लगाओं जे प्रशासन का मुख्य वाय प्राप्तिक जीवन की नियमिन चौर नियमिन वरना है। वह अभिकों के सम्बन्ध को न्य प्रमार नियमित करता है कि मानिक आमर्ने का जायण नहीं कर वरेगा। सरकार तीति बना देती है निष्ठु प्रगवक उस गीनि को जाव करते हैं। वरनोक्ताधा के हित में एकाविकारिया के कार्यों पर अकुत रचा जाना है। हानिकारक तथा प्रसास्त्रकर बस्तुसों क उत्योग को नियमित दिया बाता है तथा प्राप्तव्यव वस्तुसों की पूर्ति की व्यवस्था की आती है।

(2 भारत जस निकासधीन देश प्रयास समाय स मिनित अपस्थवस्था को स्वत्तामा त्या के अत सावजनिक उपक्रमा का अभावी अगासत नोक प्रणासन का एक गुरुतर साथि व के । सावजनिक उपक्रमा का अभावी अगासत नोक प्रणासन का एक गुरुतर साथि व के । सावजनिक उपक्रमा के भावजनिक सर्वामा स है जिन पर राग्य का स्वाधित्व होता है और जिनका प्रव ध व सवानत राजकीय प्रणासन द्वारा किया जाता है। तोक प्रणासन की सावजीक उपक्रमो सम्ब की नीति का व्यात न्यते हुए यु च चना होता है कि धान्यस्था ने सर्वोत्त्र सिक्यरो पर प्रभावी निवन्त्र स्था हुए यु च चना होता है कि धान्यस्था न हो से के तिल्य स्था में स्था के स्था में स्था के स्था स्था में स्था के स्था में स्था के स्था में स्था के स्था में स्था के स्था कर स्था के स्था की स्था की

- () निहासनीन समाजा म यह ध प्रशिक्ष धावश्यक है कि लाग प्रशासन पुस्त कता प्रशासन प्रशिक्ष बना रहे। विकासभी र देश की धपनी धनग प्रलग समस्याए है धवः विकितित देशा की तुत्रना में लोक प्रशासन का द्यापित कन देशा म अधिक है। यह धावश्यक है कि प्रशासकत्य अधिकारी धपन अधीनस्थ कमपारिया के साथ समझनारी का व्यवहार करें उन्हें धपनी टीम का धपी मानकर कलें। यह सावश्यक है कि नोक प्रशासन दक्ता और धनुशासन का पूरा -वान रक्ता।
- (4) दिश्तमाणित समाजा म प्राविक नियोजन वर सर्वायरि महत्त्व है निश्चा मृत चर्य लोकवानिक धीर करवाएकरारी कायविषयी द्वारा तीज गति से प्राप्ति करा है भीर वह चुनीवी लग्न पुनावला ोक प्राप्तिक नवन्ता होगा। इसके लिए प्राय ओनता कार्योग धीर सन्विचन मशीनरी हा गठन दिया जाता है जो नाह प्रशासन हा ही एन मान है। धार्मिक नियोजन एक ऐसी चुनीनी है तथा ऐना प्रयोग है जिसकी पन नवन्ता जाता है जो नाह प्रशासन हा ही। एन मान है। धार्मिक नियोजन एक ऐसी चुनीनी है तथा ऐना प्रशासन हा ही। पन नवन्ता जाता है जो प्राप्तिक नियोजन सम्वयी सभी नीविधा को प्रशासनारी लग्न स्वायु करना लोक प्रमासन का ही हम है। यदि लाह प्रशासन क्या प्रशासन हो सी से नियाप कियापित नियोजन का मूत वहुस्य नहीं हो से सन्ता पर कियापित समाज का पिछवापन का रहे था दिस्ता सम्मुल का प्रशासन का स्वायक होया तथा स्वाय का पिछवापन का रहेगा तथा सम्मुल साथना हो पिछवापन का रहेगा तथा सम्मुल साथना का परिधवापन का रहेगा तथा सम्मुल साथना का परिधवापन का रहेगा तथा सम्मुल साथना का प्रशासन का परिधवापन का रहेगा तथा सम्मुल साथना का प्रशासन का परिधवापन का रहेगा तथा सम्मुल साथना का प्रशासन होगा।
 - (5) विकासधील समात्री म ोाव प्रसासन को आवनात्मक रूप स जनता क तिकट फाकर पनता वा विकास जीतना चाहिए। भावना मक कुण्डा की गीठ पक्षे रदन पर जोत प्रसासक प्रपत्नि प्रमुक्ति निवाह नहीं वर सक्ते। भारत प्रभासन हरत पर जोत प्रसासक प्रपत्नि प्रमुक्ति निवाह नहीं वर क्ले । भारत प्रभासन हरत पर प्रोत्ति के बण्डा पहल निवाह नहीं वर्षा वर्षा सक नहीं भारत के हैं। इसी का पारणाम है कि न डी प्रसासन जनता वा विकास प्र एवं रूप पाया है भीर न भी जनता प्रसासन को भ्रपत हिता वा व्यावहारिक क्ले देव वाली सत्या क क्य भ सी ल्वा है गाना क बीच म एवं एसी दरार है नो प्रमासन के पूर पाम को उपनय नटा हान देती है। यह ठीक है कि पिछल वर्षी म जितनी सामाब्वित सेवामी वा समक्त हा है के उससे जनता नी बिजिय मावस्थकताता भी पूर्ति वा प्रयास हा रहा है विषु दनका के भवना सेवाण वनन म पामी तक ध्रमाम ही बिलय सामाब्वत म जनता की भवना सेवाण वनन म पामी तक ध्रमाम ही। प्रमासन वात्ति व प्रपत्न म क्या ही। क्या ना म व्यावहारिक्ता की आवश्यवता है एस प्रयत्ना की प्रावस्थवता है विस्म प्रमात । ना कि हो प्रमान स लाभ उठा सके यह सब क्यान्ति परिवनन का सप्ता (कात है। प्रशासन वी मूं सत्ता परिवन्त का स्वस्ता विकाय मोर विभागीय स्पर पर भाषतात्म कुष्ता की गार परी हुन की असन विना भा मतीय प्रयवा सप्ता पर भाषतात्म को प्रमात का ना के क्या की क्या हमा स्वस्त मार स्वस्त म करा को भाषा

सामाय रूप से होना चाहिए उरम यथ की दंतीने कामप्रक्रिया—प्रतिष्ठा भ्रम्नतिष्ठा के दृश्य चला करते हैं।

- (6) प्रारत विकासणील देगा ये प्रयुणी है जहाँ प्रचायत राज की स्थापना प्रोर स्थानीय प्राप्तन के विन्तार के बनरण नोक प्रणासन के प्रश्ना थीर उत्तरवाषिया प्राप्तन के विन्तार हुं वा है। यावान के प्रतुषार स्वापन प्राप्तन के प्रश्ना थीर उत्तरवाषिया प्रथाने विन्तार हुं ह्या है। यावा नो शासन की इकाई माना गया है और यह निश्चित हिया पथा है कि प्रश्नेक प्राप्त प्रचायत की स्थापना राज्य सरकार की प्रवित्त करा प्रश्नोय। अनसक्षत प्रश्निवित के साथ पाय नगरीय प्राप्तीय स्थापना भासन करा नहरूव पर । स्थानीय स्थापना शासन कर कर बाएकारी है और प्रवत्त की आ क्षेत्र का जन्यन न कर कर कर कर कर कर कर का प्रयुक्त के प्रवाद के प्राप्त के प्राप्त कर के प्रश्ने के प्रश्ने के स्थापना प्राप्त के प्रयाद के प्रयाद के प्रवाद के प्रवाद के प्रवाद के प्रवाद के प्रयाद के प्रयाद के प्रवाद के प
 - (7) भारत जमे विकासशी तथाज म रोक प्रणासन को यह समझ कर जनता जाहिए कि झाज्कि विकास दिनी भी "यहरणा म समय विरास की रिट से न्वक साधन हो सहनता है साध्य नृता विकास की सिट से न्वक साधन हो सहनता है साध्य नृता विकास की सिट से न्वक साधन हो सहनता है साध्य नृता विकास की स्वयूना मामाजिन परिवतन की साधन हो सह पर साधन हो स्वयून परिवतन की साधन कर सह कर हो है से ने नावस मार्थिक विकास कर प्रशासन के साधन पर सह साधन पर साधन सि स्वयून हो से से प्रशासन के साधन पर साधन से सा

सन्त । न'याणुनारी राप्य सामाजिन याय धम निर्पेननावाद समाजवाद घोर सविधान न पति प्रतिबद्धता भाव तोन मेवा ने दान के रूप म भारतीय सविधान नो पारमा म प्रत्यानिहत हैं। इसी प्रकार पत्थायती राप विरोधो दल पुनाव भागोग यायात्वा की रिट वनस्था ने परिचक्त म भारतीय सविधान नोजनतात्रिक भोगाए चाहे प्रशासन नो हन्योधा चये नित्तु लगा विद्यामा होना प्रतिज्ञा है।

(9) जनता के बटत हुए प्रसार ने भारत जस विकासगील समाज म समाजवा एवं क्टबाएकारी रा यक नारे को वर्ति हो है। सामाजिक कार्यास्त्र तया आर्थिक विकास के नार क्षेत्र विकास प्रवासक के नाम से उधर कर साम मां हैं। इन क्षेत्रों के प्रशासन के निए भारतीय त्रोक प्रशासन का शिक्षणत प्रशासन की नाम कुछलता एवं उपान्कता के साथ प्रतियोगी बनना प्रष्टणा। पुरानी विभागीय पद्धित एवं नीक्ट्याही का तल जरकरता कर दूर रहा है और भाववानिक उद्धम (भावक एन्टरमाईक) के क्षेत्र से नग-नए प्रशासनिक प्रयाग किए जा रह हैं। जनतान का यह समाजवादी दवाब भारतीय प्रशासन की रीति नीतिया एवं शामिक सम मानि के प्रशासन स नई चुनीनियाँ जानता है। जनतान की माग है कि नम सन का प्रशासन सावानिक हिए सं सामाजिक एवं शामिक त्याय के विद्वाता के समुन्य समाजित किया नाएं ।

(10) विशासकीय समाज्ञ म लोन प्रवासन की प्रवर्ती प्रौपनिवसिक नार्य प्रश्निया है बान्य किन कर जनन जनस्क जुनौतिया क बीच म नाम नरला स येगा। इसने निए उसे बदलते समाज की बदनती प्रावानायों के साथ समजीता रुग्ता होगा। चुने हुए प्रतिनिधिया राजनीतिक विशिषयों एव उदासीन जनसामराएं के बाच स्ट्त हुए उत्त ऐसी प्रीमान निमानी होगा जा सभी को सनुद्ध भी एन सक् और साथ हो साथ व्यवस्था एवं विकास के प्रशासना मंतानान में विद्या सके।

(11) विकासशील समाज सक्षमस्य क्यारित सुत्रर रहे हैं ग्रीर लोक प्रणासन सक्षमस्य को चुनौतीका तभीस्वीकार कर सकता के जबकि मावजनिक नोक प्रतिमा सुबरे। जनता के शाय उसके बतमान शनना धपदा करूँना के सम्बाधों का यदि भारतीय प्रशासन ठीक वरना चाहता है वा उसे प्रपत्ती कायकुशानता एवं पन सेवा का स्तर के बा करना होगा। निस्ताधानमा प्रशासन वी प्रपत्ता मिन केवल उसे निर्मा क्षिपतिविशक स्वरूप एवं काम प्रपत्ता विश्व केवल उसे स्वरूप एवं काम प्रपत्ताविद्यों काला जिल्ला केवल प्रपत्ता विद्या का प्रतासन विद्या का प्रपत्ता विद्या का प्रतासन विद्या का

- (13) विकासकीन समाजा में बढती हुद जनमस्या के साय नर्ग-न हैममस्याण मा में रंगे हैं भीर जब तक जीन प्रशासन सजन और प्रयतिमीत्र न रंहीता तब तक हर ममस्याणे का सामना नहां किया जा सकता। उत्पारमाय यिष्ट हुन प्रणासन किया और उदासीत केता चौरिया उत्केशनिया क्यांचा प्रीर विभिन्न प्रणासन किया चौर विभाव सकता के च्यांचा को प्रणास किया क्यांचा के च्यांचा के प्रयास का का क्यांचा प्रणासन सकता क्यांचा प्रणासन सकता क्यांचा प्रणासन सकता क्यांचा प्रणासन सकता क्यांचा प्रणासन सीर प्रणासन सीर प्रणासन की प्रणासन किया प्रणासन की स्वास की अप्रणासन की स्वास की सीर जनता में समुस्ता की भावना न विवयेंची।

इस प्रकार विकासकोल समाजी म लोक प्रशासन के दायि ए पृत्तर है उनकी भूमिना सार्थन कर सिक्त सहुत्वर हुए सारत का लें तो मिनत कुछ दानको म - आप तीय राजनीति का एक एसा म दम सौर स योग रना है कि प्रशासनिक विकास रोजनीति कि सार्थन स्थाय मन नहीं खासना है। एक सार जनता निक जागरण स्थाय विकास नी सामालाओं ने परस्थराजारी प्रशासन के दार्थ पर नए जररणिय हान है तो दूसरी भीर राजनीतिक दशाय के वार्य पर नए जररणिय हान है तो दूसरी भीर राजनीतिक दशाय के वार्य पर नए जररणिय हान है तो दूसरी भीर राजनीतिक प्रशास के स्थाय के स्था के स्थाय के स्थाय के स्थाय के स्थाय के स्थाय के स्थाय के स्थाय

प्रमा राजनीतिक निर्मारण के प्रका बने रहे हैं किन्तु फिर भी नीति भीर प्रमासन में किसी एक की महत्ता कम नहीं नी जा तकी। जसे-जस सरकार सांवक जटिल बनती जा रही है बसे बसे नीति निर्माण की प्रनिया म प्रमासनिक महत्त्व उतना है। सांवक्षणिक उत्त पर जब भी नोई सकट माता है तो प्राधानन से नदी-जभी ध्रवे गए वी जाने जवती हैं। राजनीतिक परिवनना की प्राधान से तदी-जभी ध्रवे गए वी जाने जवती हैं। राजनीतिक परिवनना की प्रधाम स उत्तम भीना क विषय म ना ना वस्ता विष्ण जाते हैं कि जु भारतीय प्रमामन स्वय धर्मो सीवा है लाए वनाने और वहुवानने के प्रवास मं दिना प्रस्त सा प्रधामन स्वय धर्मो सीवा है लाए वनाने और वहुवानने के प्रवास मं दिना प्रस्त सा प्रधान परिकरण का एक सम्यव परिकरण का हो स्वय परिकरण का स्वय प्रवास की अवास मं स्वय परिकरण को मारतीय सरवापित सहयोग जनत न भीर सम्याद परिकरण म समस्त्र एवं विश्वीय करने के लिए यह प्रावस्त के जैत जात ना स्वय प्रसासन की जनत नारमक सोमायों को प्रधानत हो प्रयासित किया जाए।

भारत मे लोक प्रशासन के घ्रनुशासन का विकास (Development of Discipline of Public Administration in India)

सदिया द्वरात कारत क इतिहास ज जिल "लार समक प्रकार के शासन प्रीर राजनीतिक "वनस्वाए मा" धीर वन उसी प्रकार उनक धवन प्रशासन प्रीर प्रजासिक स्ववस्थायों का उतार चढाज भी मिनवा रहा। भारतीय इतिहास का दिन्ह युग जिस प्रक र राज शितक दृष्टि से उतन धोर विकसित माना जाता है उत्ता प्रकार हिन्ह युग जिस प्रक र प्राथ शितक दृष्टि से उतन धोर विकसित माना जाता है जिहान युगनकालीन प्रशासन की प्रतादीय इतिहास का एक गौरवश्य पृष्ठ है। सध्य युग म अलाउद्दीन जिलकी गरावाह और सकदर जसे हु प्रश्न प्रसिद्ध नाम है जिहान युगनकालीन प्रशासन को स्वातीय विकास स्वार स्वात के प्राप्त प्राप्त प्रतापन की प्रनाती पुर्व होने के साथ साथ अस्त प्रस्त किसीत म था। विकास प्रसाद प्रस्त का प्रवासन की प्रनाती पुर्व होने के साथ से से कर 1857 तक कम्पनी सायन ने अपन साथको एक एसी स्थिति स पाथा प्रिस्त प्रवस्त निपति म था। विकास प्रयस्त निपति स्वाप साथको स्वयस्त निपति स्वयस्त साथको स्वयस्त निपति स्वयस्त साथको स्वयस्त निपति स्वयस्त स्वयस्यस्त स्वयस्त स्वयस्त स्वयस्त स्वयस्त स्वयस्त स्वयस्त स्वयस्त स्वय

 पी की शर्मा बी एम श्रामा नीत्रम श्रीवर सारत म त्राव प्रशासन (भ्रारतीय प्रशासन का व्यतिहास) पृथ्ठ 13

स्वात योत्तर भारतीय प्रशासन य विकास और मुघार की प्रतिया जारी रही और एक स्वत त्र विकासशील देश की आवश्यकताओं के अनुरूप उसे दालने का प्रयान किया गया । पुरानी विरासत को नए परिवेश म सजोने के प्रयत्न चानते रहे और झाज भी जारी हैं। स्वात श्रोत्तर भारतीय प्रशासन के विकास का प्राप्ययन भारपक है क्यांकि भारत पहला स्वतः त्र देश है जिसन प्रशासन के जरिए ग्राधिक विरास करते हुए प्रशासनिक गाँचे से विस्तार और विविधता शाकर भी उस गाँचे की बनाए रखने और इस प्रकार विस्तृत होना वाले प्रशासन का ससटीम लीकतान तया प्राधिक विकास के साथ तात्रभेत थनाए रखन का प्राय नद बतान देशों की तुनना म विशेष सफल प्रयास किया है। इन सीना कसौटिया पर ग्राधारित भारतीय प्रशासन की सफलता एशिया और बफीका के नए स्वत व देशा के निए भनुकरणीय है। भनक कमिया के बावज्द भारतीय प्रशासन म सातुलन उचीलपन काय समता बादि के विशिष्ट गुए। विद्यमान हैं बीर सकट काल में तथा विशिष्ट भवसरी पर भारतीय प्रशासन न भवनी काय समक्षा का जी परिचय दिया उसे विश्व के ब्रप्राणी देशों ने भी सराहा है। समयानुनार सभी स्तरों पर प्रशानन गो पुनगठिन करन भीर साजने-खबारन की प्रतियाँ चत्रती रहती है भीर ऐस उपाय किए जात हैं कि उसकी काथ समता ग्रीर काय बढ़ता म ठोस विकास हा। विरासन चीर निरासरता

भारतिय प्रवासन अपने बतमान रूप में विरासत सौर निर तरता का फन है। यहाँप इसक विशास की किंग्या किसी-न क्लिंगे रूप म सुदूर प्रतीत स जुने हुई है तथापि मुरवत यह ब्रिन्स बाल की देन मानी जानी चाहिए। वी सुद्राप्यम् के सनुदार जनान प्रकासनिक प्रक्रिया जा सिनिस्ता सुदिया किंग सिन्स स्ता मुन्त स्ता सुद्राप्य के सनुदार जनान प्रकासनिक प्रक्रिया जा सिनिस्ता सुद्राप्य के सनुसार जनान स्वासनिक प्रविद्या का स्वासनिक प्रक्रिया का स्वासनिक प्रक्रिया का स्वासनिक प्रक्रिया का स्वासनिक स्वास

इस मध्यम वगन प्रशासन ग्रीर राजनीति दोनाम इस सिलसिल को दा प्रकार से बनाये रखा। इस वग के कुछ सदस्यां न तान सेवामा ग्रीर प्रवसायां म प्रवश क्यातया कुछ न भारम्भ सही राष्ट्रीय भादी गन का नेतृत्व किया श्रीर स्वतः त्रता प्राप्ति के बाद सत्ता प्राप्त की । ब्रत राजनीतिक एव प्रशासिक क्षेत्रा के सभी स्तरो पर नना एक त्सरं को सामा यतया समक्रत थे। अपने धाप ता इमने नेवल एक कारनिस्त्रियन म यवर्षीय राजनीतिक नेतृस्व ही उत्पन्न होता कि तु विवेकान द और तिलव रारा गुरू विय गये बाधुनिकता का पुट तिये हुए घामिक पुनरुत्यान ने कठोर तपस्या और भाम सयम का महत्त्व बताया धीर गौधीजी म सावजनिङ जीवन म इसके मपनायं जाने पर विशेष बल लिया तथा मध्यम वग 🖹 राष्ट्रवादिया को जन नतृत्व की झोर प्ररित किया जिससे इस वग की राजनीति स प्रमुखता बनी रही । परिँखामत भारतीय राजनीतिक नेतृत्व न कोक संवाशो और मतदातामाक बीच किसी भी स्राय विकासशीः देश की स्रपेक्षा स्रधिक प्रभावी म यस्पनाका काम क्या है। प्रशासन इसके माध्यम संजनता की माँगा मीर दबाव के प्रति उचित रूप संस्केदनशीन रह सका है। यह तजानिया जस प्रकीकी रेशा मी तरह के ग्रधिक प्रत्यन राजनीतिक प्रवेश के िना ग्रयवा चीन जस पूरातया सदात्तिक प्रवेश के विना ही सम्भव हुआ है।

म्रगत इसी से प्रशासनिक ढांचे मे जनस्टता बनी रही किन्तु इसक कुछ घाय कारण भी थे। जिला वात्रकटरी तथा म त्रात्रया के विभागा और ताक निगमा का पूराना सप्रधिन ढाचा ग्रभी भी लाभप्रद समका गया और सन् 1947 मे व्स मग करने ना प्रथ होता ग्रमकार से छलाँग जगाना। दूसरे देश के विभाजन क कारए। ऐसा प्रयास करन के निए समय भी नही मिला। साथ ही बुद्धिमत्ता इसी म समभी गई कि अशत राजनीतिया और असिनक कमचारिया के बीच परस्पर मादान प्रदान द्वारा सामने माए भीर अशत प्रशासनिक सुवार समितिया भीर मायोगो हारा सुक्ताए गए सशोबन करक इसी ढाचे का उपयोग किया जाय। मार्थिय विकास भी बतमान तंत्र ने माध्यम से ही प्राप्त करने का प्रयास किया गया यह

योजना झायोग की एकमात्र नयी विशेषता थी। 1

भारतीय लोक प्रशासन की संस्थागत निरातरता चाह मुख्यत अप्रजी शासन की देन ही लेकिन यह भी साय है कि धनेक वतमान प्रशासनिक संस्थाधा स प्राचीन भारतीय निसी न निसी रूप म परिचित थे। ईसा से लगभग 5000 वप पूज की सिच्छु घाटी सम्यता बत्य त विकसित यी ग्रीर विकानो का श्रमुमान है कि चेस समय के धन्न निरपक्ष राय मे प्रशासन कारूप सुविकसित रहाहोपा। मोहनजोल्डो और हडप्पा के अवशयो से नात होता है कि उस समय अनेक स्वतात्र

वी सुब्रह्मण्यम भारतीय पशामन (प्रकाशन विभाग भारत सरकार) 1974 ਭਾਰ 2-3

समुराया की ब्रुपेला एक के द्रीकृत राज्य था। 1 3000 इंपूब में यहा नगरपात्रिकाए सुस्थापित हो चुकी थी। भारतीय प्रशासन का यह प्रागतिहासिक विवरण यद्यपि अधिक निश्चित नही है तथापि इसे अतीत के गौरव की एक उल्लखनीय फांकी धवाय माना जा सकता है।

ऐतिहासिक वालतम की दृष्टि से भारतीय लोक प्रशासन के विवास की प्राचीन काल राजपूत काल स ननत काल भूगल काल ब्रिटिश काल भीर स्वात योतर राज म विभाजित किया जा सकता है

प्राचीतकासीत प्रगासन

प्राचान काल में विभिन्न समया म विभिन्न प्रशासन प्रचलित रहे। सि धु घाटी सभ्यता काल के प्रशासन के बारे म हमारा नान ग्रविकतर अनुमान पर भाषारित है। खुदाई म प्राप्त प्रवश्यों से वित्रावा ने यही विवत्य निताला ह नि मोहनजोन्डो श्रीर हडम्पा साम्रा य व्यवस्थित सार सुधामित से । पुरोहित लोग मासन करत थे जो सुमेर ब्रीर ब्रकात क पुरोहित राजाब्रा के समार थे। राज्य का स्वरूप मुख्यत के द्रीहृत या भीर नगरपालिका शामन म लाग धपरिचित नरी थे।

ऋष्विक काल मे भारतीय प्रशासन ना स्वरूप राजत नात्मक हा या। रा य घीर राजा को जन कल्याण सावक माना जाता था । प्रजावम क विरद्ध काय करने वाल राजा और पटाधिकारी पद-च्युत कियं जा सकत थे। राजा अपने विभिन्न मित्रया न परामा सं शासन काम चलाता था । मित्रया म सबसे प्रमुख स्थान पुरोन्ति का था। राजदरबार म बाब के हिता और निवासिया का प्रतिनिधित्व प्रामाण नामक पदाधिकारी करता था। तभा भीर समिति नामक जन-सत्थाए भी थी। समिति सम्प्रण प्रजा की सस्या थी और राजा का निर्वाचन करती थी। सभा समिति से छोटी सस्या थी जिसकी सहायता स दाजा दनिक शाय-काय करता था तया प्रभियोगा का निराय करता था। इन दोनो सस्याग्रा का राजा के ऊपर बडा नियात्रसा मा । यह निराय मागे चनकर बीरे घीरे शिविल हो गया ।

क्सर घरिककाल में राजा का पद बतक हो बधा धीर गाजा बहत-कूछ स्व रदे हा गया फिर भी वि निरकुण नहीं या। अभी उसके निर्वाचन का सिखा त नष्ट नहीं हुआ था और उसके उत्तराधिकारी पर राष्ट्र के प्रमुख व्यक्तियों का प्रभाव रन्ता या। शासन के सचानन में राजा प्रतिष्ठित प्रतियों की एक परिषद् की मनायना सेना था। प्रधानमानी को मुख्यामास्य वहा जाता था। मना समिति मौर मित-परिपद् ना राजा पर प्रभाव या। राप्य नी शासत यवस्था का सुविधाजनक बनाने के लिए अनक किप्पार की रचना की रई थी यथा-विस विभाग निरीयण विभाग आरक्षण और सना विभाग । स्थानीय शासन का काय बार एक विशेष मानी

A L B sh m The Wonder That was Ind a 1954 p 15

R Cald r Th 1 heritors 1961 p 99

वन्त करता था । उसका मुख्य काय ग्राम ग्रीर विश कं ग्राविकारियो पर नियनण राजना ग्रीर उनके पारस्परिक भागडो का निपटारा करना था।

स्राहाय प्रस्त भाषा या यधिकाशत राजत जामन से पर नुहा रा य प्राण्व जारमक भाषा राजा रिकृषा ।त ना श्यास प्रायः नरी करता पा स्थाकि सामता सनिक नताओ उच्च नुनीनो मित्री खादि ना उस पर नाकी प्रसाद होता या। राजा हो स्तुप्ता छोर पर प्रसमन के निश्य के नीत्र प्रसाद नेता सामता सनिक नताओ उच्च प्रसाम के निश्य के नीत्र प्रसास न मन्त्र माण्यो— सित्र परिषद स्रोत समा। के होते प्रसामन सम्बन्ध । 8 विभागा मा विभक्त था। प्रशासांक सरिया के निश्य गण्य को कहें काइयो से बार जाना था। महस्त फोरी-कार्य प्राप्त था। 10 20 ।00 चीर 1000 खासा कर्य प्रस्त प्रशास प्रमास कार्य के निश्च क्ष्मक खामिक विसत्तिय सत्र प्रसाम के प्रस्त के कि गाया था। जनवर कास (6000 केता पूत्र से 1000 ईसा पूत्र) से भी राजन ज प्रकल्पिया या तथा विके द्वीकरण की प्रकृति सपनी सीना पर पहुँच धूनी थी। राजत ताथक जनवरी से राजसता गण अथवा समुद्ध से निहित्र होती थी। या जबकि यागता जिक्स

"यायाघी" (13)नगर तिरोक्षक-स्थानीय निकास का ग्राधकारी (14) वागरा ध्यम-उद्याग तथा पापार का ब्रधाक्षक (15) ब्रातपान-सीमा मुरक्षा सम्ब धी अधिकारी (16) क्यानक-स्ताना का अध्यक्ष (17) महापीर-नगर का सर्वोच ग्रिमिकारी ग्रीर (18) ग्राप्टविक---वन विभाग का ग्रध्यापा। इनम स प्रथम चार ग्राधिकारी प्रतिप्रवरण के ग्रातस्य सन्ध्य थे जिनस राजा मन्स्यप्रण विषया पर परामा लेना या और बास 14 विभागाष्यक व न्नसंभी राजा समय ममय पर परामग्र लगा था। इनका बहा इत् च वनन दिये आते थे। समूचारा य प्रान्ता म विभन्त था। प्रात्यति विश्वस्त तथा अधिकनर राजकून कं व्यक्ति गते या प्रान्त लेना म विभक्त थे। क्षेत्र का मृहय ग्रविकारी प्रदेश्या कहताता था। वह समाय प्रणासन कर बसूली तथा शान्ति व सुरुपा की देखमास करता था। उसका दण्याप (Magistrate) के अधिकार भी होत थे। क्षेत्र ग्रामा स विकक्त थे। ग्राम का अधिकारी बाद हाता था। 10 ग्रामी पर एक सग्रहक तथा 200 ग्रामी पर एक लावटिक होता था। 400 ग्रामो का प्रधिकारी नौसमुदा कनलाता था तथा 800 ग्रामा पर एक स्थानीय क्षाना था। ग्राम प्रशासन की इका थे तथा योग प्रशासन की रीढ था। गोप ग्राम की जनगणना करता था जिसमें जाति तथा भाग व्यय के साधना का भी उत्तरत होता था। यह अधिकारी बतमान पटवारी क संसद्धः या ।

 जानकारी रखताया। नगर मधागस रलाव निए प्रवस्थाहोतीयातयासप्रा नासकाइ गरेपानीक निए नांलयाका प्रवस्य निषिद्ध वस्तुओं रीवितीपर राक्ष आदिसभीय लिए नियम थे।

मुन्तकारीन सामा व बोर ज्यासक मीयहाल के समान हिंदू त्योर गिंठत मुन्तकारीन सामा व बोर ज्यासक मीयहाल के समान हिंदू त्योर गिंठत नहां था। गुन्त सामा य ना स्वरण बहुत कुछ मण्डन यवस्था पर साधान्न या भीर बहुत से साम त राजा गुल्तों की सधीनता मासान्यक्त कि किस मामा म साम <u>रूट के</u>। गुलकाल में प्रकातिक गासान प्रणाली पुत्रवन् थी राजा राय ना सर्वोच्च प्रकारता में प्रकातिक गासान प्रणाली पुत्रवन् थी राजा राय ना सर्वोच्च प्रकारता में प्रकार में स्वर्णित स्वर्णित के हाथ न थी। मीयहाल की भाति ही गुप्तकान मंभी मित्र परिषद् की प्रधा थी कि तु उसकी रचना और क्तव्यों के बार में पूरा उल्लेख नहीं मित्रता। गुप्त काल का प्रशासन डा पाण्येय क भनुसार इस प्रकार था-साँच विश्वहिक (साँच धौर युद्ध क मात्री पराराष्ट मात्री) मलपटलाधिकृत (राजकीय नागज पन क मात्री) धादि मित्रया का पता उत्कीए लखा से सायता है। पनकी सहायता से सम्राट साधा करता था। मनियो का पर प्राय राजामा कसमान होता जा रहा था। उस समय का विद्यार राजनीतिक पारस्थिति म कर मनिया कहाथ म सासन भीर सना दोना के स्रायकार होत था। सारा करीय शासन वई विभागों म संगठित था जिसका प्रवास मंत्री सामास्य हुमारामात्म युवराज-कुमारामात्य थादि अधिकारी कृरत व । सारा पुष्त साम्रा व यामन वी मुविधा के निष्ट कई इकादवा म बटा हुया था। मक्ष्म बढा विभाग प्रा त या जिसको देश या मूक्ति वहत थे। प्राचीय शासक भौतिक गाप्ता, वर्पारन मराराज और राजस्थाना नन्लात थे। प्राता से छोटा क्षेत्र प्रदेश कहलाता या जो बाजरन की विमाशनरी के बरावर ना घोर इसमें छोटा विभाग विषय बहुलाता या जो जिल क समुबक्ष था। विषयो क उपर विषयपति हुमारामात्य प्रथवा महाराज जावन करते थे। जावन की सबत छोटी ड्रामी प्राप्त या जिवका मुख्य प्राप्तक<u>ारी शामिक</u> महत्तर प्रथवी <u>भौजक हो</u>ता था। ग्राप्तिक स्रोर स्थानीय ग्राप्तन सवालन के निए विभिन्न स्रविकारी निमुक्त किय जाते था। नगर शासन के सम्बाध में राजधाना में विषयपति की सहायता के लिए एक परिपद

थी। भूमि ना अध्य वित्रय परिचनन सार्गि इसी के प्रधान होना था। गाँव ला प्रवाप करने के निए भी एक परिचर्द होनी थी जिसना प्रमुख प्राप्तिक महत्तर यमवा भाजन होना था। भीयों के बाद <u>विदशी सान्त्रयला</u> के शान्त होने पर गुप्ता न<u>ा</u>क निश्चित बादना क धनुसाद प्राप्ता <u>कार्</u>त्तन विवास नी बास्त्रत म स्थापना की जिसम प्रवासन सुना धीर समृद्ध थी।

रामपूतकालीन प्रशासन

राजपुत काल म राजत बाहमक शासन-व्यवस्था कर हा बावबाला था। राजु<u>पर चश</u>ापरम्परायत होता था। राजा को परामध देन व लिए मिं मण्डल का वदस्था थी अञ्जी अपने सपने विभागों का प्रवास करते थे। प्रशासन से त्राक हिन ना प्राणा की जानी थी लिकन शासक वय की स्व छावारिता बढती जा रही थी। गरगतात्र समाप्त प्रायं हो रह यं। मात्री पद भी बशानुष्ठा हो चल थं। के दीय शामन सुगठित नी था स्थादि प्रातीय शामन पर उन साम ता का ही प्रधिकार होता या जो प्राय स्वतात्र रूप से शासन करत थे। आवीर प्रधा के प्रचला से मामन्तो के प्रविकारा ने भारी दृद्धि हा रही थी। प्राय युवराज प्रवता राजकुल क व्यक्तियों की ही प्रान्तीय शासक बनाया जाता था। प्रातीय शासन भी धनक विनामा म विभक्त होता या । प्रायक विभाग का एक ग्राधिकारी होना था जिसके मधीन बहुत से कमचारी होत वे । ब्राम पदायतो का बहुरव घट गया था उन पर भी नाम ता का प्रविकार था। साम्या य प्राता निला प्रविकानी भीर ग्रामा मे विभक्त होता या-इस प्रकार शासन-पद्धति मुप्तकालीत शासन पद्धति के ग्राधार पर थी। शास्त्र के मुर्व विभागा का ढीचा भी मुख्यत गुप्तकारान था कि पु उनम धारवस्था और विश्व सलता सा गई भी। शासन की मुविधा हेतु समितियो का निर्माण किया जाता या भीर उन्हें विविध काथ सीपे जाते थ। नगर प्रव थ क निए पट्टनाधिकारी होता वा जिसे उन सभी कत्तव्यो का निवन्त करना पडता या जो माधनिक नगरपालिका क प्रशासक करते हैं।

सुस्तनतकालीन प्रशासन

सन्तानत कार (1206-1526 ई) का प्रकासन मुक्त सनिक प्रशासन था। दिरनी के मुस्तान निरकुण स्वै छारा शासन थे किर भी सवाधिक निरकुण स्वै छारा शासन थे किर भी सवाधिक निरकुण सासक भी शासन का समूल कार प्रकाश नहीं कर सकता था। उद्धे किही न किही न किही कारालुका अपने अभीरा और सरदारा के सित्रय समयन पर निमर रहना होता था। दिनी के मुस्ताना को अपने शासन के मारत्य स ही अधिकारियों को एक व्यवस्थित श्रु खलामुक एक शासनत न की व्यवस्था करनी पढ़ी। अपने अनुभव और तकनीनी जान के नारत्य रा य के निए जननी सेवाए बहुमू य थीं भीर को भी सामक इस तस्य की ज्योगा नहीं कर कहना था, । व्यवि ये अधिकारी किसी अकर भी सुनानों के संविकारों को अधिकारिय नहीं करते थे दिश्य हिन्स मुक्तानों भी

साम प्रविकारियो के पराममें स कुछ न कुछ मानदशन यहण करत से धीर नीतिया ना निवारण करत समय उनके परामम नो स्थान में रखत थे। बिनवा नो सन्या निविवत नहां की एक माने के अपीन आम एक स अधिक विभाग होते य । सबसे नदी माने दे नदी न कहणता था। व न प्रधानम में या और उसकी हिस्पति राज तथा प्रवा के नीत की थी। नजीर सरकार की समूण महीनरी का प्रधान होते थी। उसका माने विभाग से प्रधान होता था उसका नामानय दीवान ए विजारत कहलाता था धीर उसका महासता के लिए अधिकारिया भी एक मुख्या होती थी। अध्य समुज्यो के प्रधान हिस्पति के लिए अधिकारिया भी एक मुख्या होती थी। अध्य समुज्यो के प्रदेशका महत्वपूण विभाग के प्रधान हिस्पति के प्रधान के प्रधा

मुगलकातीन प्रशासन

मुगलकाल संस्कार की सम्भूण जातन भीर रान का एकछल क्वासी होता था। प्राप्त में निक्क जा निक्त प्रमासितिक मुविधा की बीट से मात्रीय सीर क्वार की स्माद्रका थी। के नीय काला में मात्रीय सीर मात्रीय सीर कि सीर निक्क सीर कालीय साम्य का कि हम के नीय काला मात्रीय सी मात्रीय मात्रितिक ही। मिनना वा क्वार के वाक्तिक हुए भी नहीं था वे सम्राट का मात्रीय कि सीर मात्र प्रस्त के प्रमाद का कि हम भीर प्रवाद करें सम्राट के निक्त का नाहित का मार्गितिक कि सम्राट के कालील की उपना की। प्रमादितिक विषया यह प्राप्त मात्रीय कि सम्राट का निक्त का मार्गितिक विषया यह प्राप्त मात्रीय मात्र का निक्त का निक्त का मार्गितिक विषया यह प्राप्त मात्रीय मात्र के स्वार का निक्त का मार्गितिक मार्गितिक

वडा अधिकारी होता या जिस निपहमालर या नाजिम भी कहा जाता था। सूबैदारा मी नियुक्ति और पद युति नम्राट होरा की जाती थी। प्रान्त<u>म वह सम्राट</u> का प्रति ि या। प्रात के वित्तीय विभाग का मुख्य विश्वनारी दीवान हाता या। रीवान और मुदेदार एक ज्यार की धतिविधियो पर निवाह रमने थे और सम्राज की दाना सु प्राचीय मन्त्रन के बारे स ग्रलग ग्रानग रिपोट प्राप्त नाती थी। सदरकाजी बस्ती तथा कुछ ग्राय अधिकारी भी होते थे। प्रत्येक प्रान्त ग्रानक सरकारी अथवा जिला से विभक्त होना वा। पीजनार सरकार का कायपालक अविकारी था। उसकी न्यित ब्राप्तिक जिताबीय जसी यी। उसक बचीन सना का एक टुक्की भी रहती थी। पुनिम व्यवस्था के लिए सरकार के विभिन्न नगरा म कोनवान रहते थे। परगता नगान की दलाई था। परगन के मुख्य अविकारी गिकक्षार आर्थिल कानूनगों आदि होते थ । जिक्दार मुख्य कायपानक था जिसकी स्थिति बहुत-पुछ मायुनिक तहसीवदार जसा थी। द्वाम शासन की सबस छोटी इकाई था. पर्णनी गोवा म द्विमाजित थे। गावा का प्रवाध प्रचायतें करती था। गाव की संकार्य मुरक्षा गिक्षा मिचाइ अगड़ी के पगल ग्रानि का भार उन्हीं पर था। गाँवा के तीन मह वपूरा प्रविकारी होते थे- मुक्टूम गाव की 'ख भास करता था पटबाडी लगान बमून वरता या ग्रीर खीवरी प्रवायता की सहायता स अवन मूलभाता था। मुरक्षा की दिन्दि से प्रायक गाव म एक चौकीदार भी हाता था।

विदिन काल में प्रणासन का विकास

हा की ही समा न किसा न कि भारत में तो प्रशासन तहा मुगत युग में गां प्रीर जिन प्रकार की दियाँत में खंडना जैसे सन् 1947 में खादा की देनवर ये कहा जा सकता है कि वह एक जिला खामारित, प्रगासन या, जिसमें प्रतिस्त्रा भीर पद सी गान बेतन स्तर खान्नि के भारी धन्तरों के साब क्लाने प्रशासन प्रीर राज्य-करी में प्रशासनों के दिल्द की मिन किन विष्ण उभरता । राजस्व भीर नवस्था इन प्रशासन के मून साथा रह धीर विकास वास का प्रशासन है हैं में

समाबिष्ट रहा। अप्रजी युग के इस इतिहास को निम्न छ। भागा म विभाजित कर व्यका एक विकास जम बनाया जा मकता है-

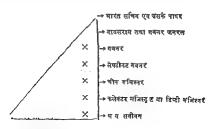
- । । सर्वधानिक सरकार
- 2 के टीय सचिवानय
- 3 नोक सेवायें
- 4 राज्य्व ग्रीर याय प्राप्तिन
- 5 वित्ताय प्रणासन एव
- 6 स्थानीय स्वराप्य।
- सद्यानिक सरकार—प्रारम्भ म भारत म केंट इकिट्या कम्पनी ग्रपनी मनमानी करती रती । कम्पनी के बाउन की बधानिक और वाक्यारिक ग्राधार पर कठर ग्रापोचनाए हुइ जिसकं फलस्वरूप ब्रिटिश ससद् ने ग्रनक नियमनकारी विध्यक पास किय । सन् 1773 कं ज्यूलटिंग एक्ट द्वारा द्विटिश समद न कम्पनी क शासन म हस्तक्षप कर कायपातिका और व्यवस्थापिना सम्बाधी अनेक महत्त्वपूरा परिवतन क्यि । बम्बई और मणास का <u>प्रसीहसी</u> को कलकत्ता प्रसीवमी के प्रधीन कर टिया गया जिसका अशासन एक गवनर जनरल और चार पापदा को सींपा गया मपरिषद् गवनर जनरल का कम्पनी के यर सनिक सवका के जिए आयादेश जारी करन को शक्ति दी गई। इन सञ्यादेशा पर नव निर्मित सबों द-सामालय का प्रनिब च रखा गया निसक यायाधीया की नियुक्ति जाउन नारा की नाती थी। इस श्रविनियम तारा भागतीय प्रशासन का दावि व कम्पनी ग्रीर ब्रिटिश सरकार के बीच बट गया। नवीन 'यवस्थाम कभा कभी गवनर जनरल अपनी परिषद् क सम्मूख शक्तिनान मिद्ध होना या अविक ग्रनक बार परिषद् की सर्वोत्तव पायालय नारा निष्त्रिय बना टिया जाना था। इसी भाषार पर भारतीय सवधानिक सुधार की रिपोट (1918) न मन् 1773 क अधिनियम का प्रशासनिक यात्र व प्रारम्भिक मिद्धान्ता वा हननवता बनाया । पिटम श्रविनियम मन् 1784 द्वारा छ पायुक्ता का ए नियानक मण्डल स्थापित हुआ जिस कस्पनाक निद्गाका का नियात्रए। करन नी तिल मी ता गयी। मन् 1786 न अधिनयम हारा पाननर जनरत ने परिवह स<u>प्रधिन शक्ति</u>या प्रदान ना मुद्र और उस मुग्य सुनापति अनाया गया। मन् 1793 813 1833 1853 और 1854 ने सानर प्रधिनियमा न प्रमामन ना शरिट स

मह बबूरा परिवतन विधा कम्पनी नारा जलकर <u>का प्रश्नाता गया तो.</u> राज्ञा ए<u>केन्ति करने भी</u>र मावा क <u>प्राासन क</u> निण वत्तरसायी था। वह मिन स्ट भीर मर्बोच्च पुनिस भ्रविकारी भी था। बास्य कानवानिस व राज व प्रणासन को यामिक एव पुलिस कार्यों स पृथक कर निया फिर माक तकररा के हाथा संगतिक कद्रित होती गर्ट। सन् 1857 के बा राजस्त्र पुलिस और मजिस्टट क दाय क्लक्र के नियत्रण मुद्धायय। वर्षात्रल का कर्त<u>ाधना बन गयः।</u> सन् 185 म एक नागरिक न मजान रूप म कहा कि जिताबीश सारे दिल प्रतिवास नव । रहता

ै श्रीर सारी रात पत्र व्यवहार करता है। पामली के कथानानुसार <u>'भारत में ए</u>क अस<u>्य त कन्टित</u> शासन का ब्राविमीव इन्हीं संबिनियमी का फल था। ¹1

सन् 1833 न प्राविनियम ने व्यापार पर कम्पनी ने एनाधिकार को समाप्त निमा और इसनी पानशायिक मिलिबिबम को पूछत रोक निसा । प्राविनियम, ने ने देहिल प्रमासन को स्थापना की । सन् 1857 के प्रथम स्वतन्त्रता संप्राम न यह स्पष्ट कर दिया कि कम्पनी का प्रशासन एवं नीतिया असलोपजनक थीं । फलत भारत सरहार हा सकालन कम्पनी से काउन ने से निया । यह ब्रिटिश सन्त ने एवं न बाद एक अनक महत्वपुष्ट प्राविनियम बनावे जिनम नुख निम्मलिखित हैं— (क) 1858 के प्राविनियम द्वारा भारतीय ज्यासन विदिश सरहार मं अपन

(क) 1838 के संधिनयम द्वारा भारतीय "शासिन विशेष अध्यार में प्रमान प्रमान



पानती के नवनानुसार क्षपर से नाने तक समस्त व्यवस्था एक तातु के साथ मानो जुड़ी हुई की धन सनि कहाकृत थी बीर दमना व्यवहार दस्तात के

एम की पायली भारतीय संविधान 1966 पृ 34

41

ढोंच की तर धनम्य था। इसका निरकृष जासन के सभी चिह्न विद्यमान यः देशी रियासती का क्षासन भी इसका प्रपवाद नहीं था। 1

महारानी विकटोरिया न 1 नवम्बर 1858 को एक घोषणा प्रशास्ति की जिसस विदेश सरकार की भारत सम्बंधी भावी योजनाओं का जेलेस थी।

- (ल) 1861 के चारत परिषद् धीषानियम हारा 'पवस्थामिका धीर काम पानका के सपटन के प्रवेह मन्त्वपुण परिवतन हुए। इसत पत्रती जार प्रामा का अध्यक्ष मन्त्वपुण परिवतन हुए। इसत पत्रती जार प्रामा का अध्यक्ष्माणिका हुई। ये मक्के प्रमा मन्त्रण ननी थे। धीर इनके प्रमा प्राप्त सीमित था। य परकार की उन्द्रस्थापिका सामिति जार थी। पानकर जन्तक को बाध सकान के लिए नियम बनाने की वाहि भीषी गर्दे, उसका प्रमाण परक लाड केनिया ने कार्यशानिका परिवद् की मन्त्रितमञ्जल कार्म की लिया मा जन्त प्रमाण कर नाह की निया ने कार्यशानिका परिवद् की मन्त्रितमञ्जल कार्म की लिया मा जन्त्रण कार्या विवा।
- (ग) सम् 1892 के भागत परिषद् प्रधितियम से के नीय प्रीट प्रास्तीय परिषदा की सन्द्र्य सरवा भ वृद्धि हुई । व्यवस्थायिकाओं की सदस्य सन्धा प्रीट विस्त्रों का भा विस्तार हुआ।
- (प) सन् 1909 ह भारत परिषद् समिनियस हारा नायपालिना धोर धवस्थापिना स मन्दर्भुण परिवतन हुए,। इसस यद्यपि व्यवस्थापिना से तदस्य सद्या म बृद्धि हुई तथापि बहुमत सरकारी सदस्या ना ही रहा और नायपालिना का प्रवस्थापिका पर नियान स्वान्य न्यान रहा। उत्तरन्य में सरकार स्थापित नहीं की महै। इसनी साम्यापिक निर्वाचन पद्धित प्रभात न विरोधी धीर देश म एट डानन वाली थी। इसस समय प्रशासन ना स्तर वाचा हुआ। जनता की राजनीतिन झाली भाए स तुष्ट नहीं हान्तर्भी। जांक वेबाधा म धीधक सारतीय। को प्रवेश प्राप्त नहीं हुमा। नायपालिका पर ससदीय नियान स्थापित न हा सना धीर स्थापित मन्याए। सरकारी नियम प्रशासन करी देशे। प्रशासन सत्यान थीमा और स्वन्न वन गर्मा।
- (इ) सन् 1919 क मोध्य भोड सुद्धार भारत के प्रशासनिक विज्ञान में विश्व महत्त्व रवते हैं। इसस पट्न भारतीय प्रभासन की तीन मुज्य विकेपताण धी—के में नता को के निकरण विधायों नातों पर आपपादिका क्या निक्ष नता भी सिक्त सुर्धा मारोग प्रभासन की हाय मां प्रशासन की प्रभासन की

¹ It lly the ewslittle to distinguing the dm rest ton of the tat. Bith we to to meharat pt that one with mp all be volit to racy dith oth peal ut cacy ——A hok Chid Idn Adminitato p 21

सस्याम्रो का रुमण विकास क्यि बामगा। तद्नुसार सन् 1919 के भारत मरकार ग्रधितियम ने भारत म स्वशासन की स्थापता के लिए उन्तखनीय कदम उठाये । सन प्रातो म द्वष शासन की स्थापना का १ वसमे नीकरशाही ग्रीर पजात त्र की परस्पर माश्चयजनक रूप मं मिनाया गया । एका मक मरकार होते हुए भी क नीय एव प्र'नीय संग्वारी के बाय । व निश्वित कर दिए गये । द्वस शासन के ग्रा गत प्रातीय सरकार के दां भाग हा गए। एक मान पूर्णत नीकरणा को क मधीन या भीर दूसर को कुछ सीमा तक लाकत्रिय बताया गया। गवनर का झमाधारए शन्तिया मौंपी गर। जान्तो का गहल की ग्रपक्षा ग्रधिक ग्रविकार दिए गए। सुरक्षित विषया पर गवनर और उसकी परिषद् का एकाधिकार रखा गया किंतु हस्तात्तरित विषया म उत्तरदायी मित्रयो को सौंप गए। बाह की कायपालिका परिषद् म भारतीया को स्वान दिवा गया ।

(च) सन् 193<u>5 कं भारत सरकार अधिनियम ने</u> प्रान्त<u>ो म</u>स्वायस सरकार भीर कर म द्वा शासन की स्थापना की । इसन देश म सया मक समस्था का समयन किया । प्रातीय सरकार की शायपालिका शक्ति समस्त प्रान्तीय विषयो तक व्याप्त हो गई। प्रातो नी ग्राय क प्रमुख स्नात भूराजस्य ग्रावकारी कर कृषि भ्राय पर कर भूमि भीर अवना पर कर प्रवसाय पर कर भावि निश्चित किय गए। गवनर की शक्तिया का तीन भागों में विभावित क्या ग्या- स्वप्छा से साम म ली जान वानी शक्तियाँ यक्तिगत निगाय की शक्तिया और व्यवस्थापिका के प्रक्ति उत्तरदायी महिया की मला में काम म माने वाली मित्तया । वित्तीय क्षेत्र में उस पर्याप्त प्राधिकार के ।

ब्रिटिश संसद लारा पारित विश्वित्र श्रविनियमी का यवि गम्भारता से विश्वत्यम विया आए तो जसावि द्वापी ही पमाने लिखा है ज्य सारे तमित विनास m सीन विशयनाए दिलावी देंबी-

अरत म प्रतिनिधि वपुगा मन्याग्रा की स्थापन ग्रीर उनकी सब्स्य सहया भीर प्रकृति का निमक दिनासः

्रे वत सम्बामा व माध्यम मं शागत वा अनत श्रोहरण घोर उत्तरदायि व की प्रकृति का विकास ।

🗻 🕽 भारतीय जातन का भारतीयवरण और भारतीयां की प्रभावजांकी रेंग

म शासन म लिए जाने वात अवसरो वी वृद्धि ।

"न ताना प्रउत्तिय न जा सवधारि[™] नीति सम्ब घी बी भारतीय <u>प्रशास</u>ा ना धनक<u>रूपाम प्रभावित कि</u>या—

(1) मवधानिक नीतियो न उन्च संवाधा को भारत स वी क प्रधीन रसकर विशय अविवाण प्रथम प्रोर सरक्षण दिए जो विकास के साथ व त गए।

- (n) मेबाप्राको विशय मूमिका गींपी गड ग्रीर उनके हिता की रक्षा गवनर जनरल के विशेष उत्तरदायित्व बन ।
- (m) इन सरलास और विश्वपाधिनारा की नीति न भारत म के दीहत ग्रवित भारतीय सवाग्रा को जुम दिया ता करीय और प्राचीय सवाग्रा में भिन बाज भी विद्यमान ^क।
- (IV) ग्रंगुवा प्रशासन स्थायित्व और व्यवस्था को महत्त्व देता था, मत साम्राज्यवारी हिता की रक्षा के लिए एक सुरूर भीकरशाही उत्तका आधार स्तम्म वनी भौर सपूरा प्रशासन व्यवस्था केन्द्रित रही।
- (v) दौप्रत की माना के फनस्थरूप सभी अधिनियमा म क्स बात का सिद्धान्तत स्वीकार किया गया कि प्रशासन का भारतीयकरण एक ग्रनिवायता ह भीर उत्तरवायी शासन की प्रतिया का विकास किस प्रकार सम्भव है।

इन मब बानो न प्रशासन का एक सुपठिन नीकरसाही के रूप म प्रस्तुन हिया और यह रूप स्वन क जावल का विरासत प्रामिका निसम पमयानुकूर मुपार किए ाए श्रीर त्था के मलूख का यह प्रयत्न रहा कि प्रशासन बास्तविक प्रयो में ननसेवक वन सक्रा

कराय सचिवालय-विटिश साझा यने भारत ना तो प्रशासनिक एकता दी उसका <u>पान म के रीय स</u>चिवालय की एक विशय भूमिका थी। कम्पनी श्रासन म बगाल क गवनर अनरन क अधीन व द्वीय सरकार का सचिवालय गठित किया गया जिसम सन् 1833 क चाटर अधिनिमय के अतिगत प्रशासनिक मित प्रयुता की बीच स कुछ परिवतन विय गए। सबसे महत्त्वपूरा परिवतन यह या कि राजस्व और वित्त विभागा को मिलाकर एक विभाग बना त्या गया। सन् 1843 1855 और 1852 से 1 9 च सिववानय म विभागा का <u>पठन-पुनगठन हाना</u> रहा । मनक नय विभागा का निर्माण हुआ। सन् 1519 स 1947 ता का समय के रीय सचिवानय म विभिन्न सुपारा क निए सबस अधिक महत्त्वपूरण रहा । सन् 1919 का किसय कमटी के मुभाव पर मदिवाजय का जी पूत्रगठन हुआ। उसम 11 विभाग रख गय जिनक नाम थ---

- 1 गृत्र विभाग (Home)
 - 2 विदेश विभाग (Foreign Affairs)
 - 3 विस विभाग (Finance) 4 सना विभाग (Army)
 - 5 वाणिय विभाग (Commerce) 6 उद्याग विभाग (Industries) Th THIN (Radinars)
 - ठ जिल्ला तथा स्वास्थ्य
 - 9 नाव निमाल विभाग (PWD) (Education & Health)
- 10 व्यवस्थापन विभाग (Legislative Department)
- 11 राजम्ब तथा कृषि विकास (Pevenue and Agriculture)

बार न वर्गों म रच<u>नच समिति</u> हाल<u>र समिति धौर</u> मक्<u>ष्मवल समिति</u> ने चरीय महिवालिय न सु<u>षार न</u>िनग और भी सुभाव प्रस्तुत<u>ि</u>य । रिनीय महायुद्ध

के नारए। जब स्थिति नाजुक नो गई ता सन् 1945 में सचिवा तथ का पुनर्गरन भावत्रयक सप्तभा गया। इससे पूर्व मन् 1941 म ही नागरिक सुरक्षा (Civil Defence) सूचना तथा प्रभारण (Information & Broadcasting) तथा भारतीय समृत् पार (Indian Overseas) विभाग स्थापित किय जा चुक थे। युद्ध के कारण सरक्षा सम वय (Defence Co-ordination) का नया विभाग खुना भीर युद्ध धापूनि मण्डल (War Supply Board) गठित किया गया । सन् 1942 मे लाश विभाग स्थापित हुआ और उद्योग (Industries) सथा नागरिक स्नापृति (Civil Suppl s) की फ़िर से एक कर दिया गया। सन् 1944 स बाजना नथा विकास (Planning & Development) नामक विकास बना जो इस बात का पदिचायन या वि ब्रिटिक शासन अपनी नीतिया मे तेजी से परिवर्तन कर रहा था। पढ़ के <u>बाद बढ़ान सचिव। त्या मधीर भी सामा य परिवतन किय गए, लेकि</u>न सबसे महत्त्वपूरा परिवतन शिक्षा स्वाच्य भीर कृषि मात्रालयां का विभाजन था। ाम मतानय का जन्म भी हमी समय हथा। 15 प्रगस्त 1947 को सत्त - स्थान्तरगा के समय नयी विली क केलीय सचिवात्रय म 19 विभाग ये जिते पुनगठित करन भौर सुघारन के लिए स्वतात्र भारत की सरकार वे श्री गिरिजाशकर वाजपेशी की श्रध्यसता वे सुचिनानय पूनगठन समिनि (Secretarial Reorganisation Committee) की स्थापना ने।।

लोक सेवाए - ब्रिटिश मामन काल म सोक-सवाए सविवालय से अधिक सीज गति से बदली ।²

भारतक्य की वतमान लाक-सेवाशा का विकास सुवलका नीन प्रशासन मे वृद्धा जा सन्ता है। यहापि पुत्रक सावशा ने स्थान आरतीय तेवासी के कहरा का गठन नहीं किया चा निन्तु के डीय प्रतित्का स्ववस्ता तस पुत्र स भी थी प्रीर राज्यत, समाज के बुक्क तथा प्रतिक्ता स्ववस्ता तस पुत्र स भी थी प्रीर राज्यत, समाज के बुक्क तथा गानि एक यवस्या लहि क्षेत्र में कुछ ग्राठी तोक तेवाए बहुत पहुत ही गठिन हो सुकी थी। मुगा सुवेदारा न क्तिनी ही प्रकार का स्थानीय नोन सेवाए बनाड और विकसित की तथा उन्हें कार्यी शक्तिया विशेषाधिकारा एव उत्तरदायित्वा संभी ग्राभिसिखत विद्या । ईस्ट इण्डिया कायनी न नदन स अपने कम्पनी सबक चुनते समय यायात सावचा ी बरती किन्तु मुसगठित काडर प्रगाली व भनाव व कारण उस एता नी का भाचार सित्ता ने सारी व्यवस्थानी लट प्रथा म बदन दाना। इसक अतिरिक्त कम्पनी एक वाणि चिक सस्या थी और वाणि श्रीय नौकरिया की प्रकृति याग्यता पर शासारित प्रशासकाय सदामी व विवास म एक भारा बाधा निद्ध हुइ । पिर भी वारन हस्टिंग्ज सवा साढ का वर्णा क बन कदनर बनर के भूगा अस्त की बसूती तथा मानित और

पी दी भर्मा जुलाई 1975 ना राजशास्त्र समीक्षा स प्रकाशित सम 1 भारतीय लाव संबा गरवना वी विसंगतियाँ पृष्ट 14-17

ष्यबह्वा ती स्थापना के क्षेत्रा म लात नेवामा की म्रायारिकारा राज्य प्रत्यत नी स्मृह्गीय मार्गिमार काम विमा । मन् 1761 ती ने नैनेवरण योजना र <u>प्रतुवार राजस्व मरून र वेश ला</u>ण कर पूर्व काम राज्य हुए वा स्वयं राजस्व 1787 में एक या स्वयं 1787 में एक या योजना के म्रायान स्वयं राजस्व का काम राजस्व ने स्वयं का स्वयं राजस्व ने स्वयं ना प्राया प्रतिस्टती नेवा मान प्रवासन का काम एकी हत विमा गान । से <u>टनकार के मनुगार वाजसी नित्र को स्वयं राजसी नित्र को प्रतिस्त्र को स्वयं की मुख्य हो प्रतिस्त्र को स्वयं राजसी नित्र को से स्वयं राजसी नी प्रतिस्त्र निर्मा वाज की सुत्र हुत्या ने विद्या निवास स्वयं राजस्व हुत्या ने प्रतिस्त्र विभिन्न का मान से प्रतिस्त्र विभिन्न का स्वयं राजस्व हुत्या ने ताज दीवारी मीर के स्वयं स्वयं की स्वत्र के से मुत्र से सुत्र हुता स्वयं सुत्र के साम से मुत्र सित्र को से मुत्र स्वयं सुत्र सुत्</u>

बाद धलजनी ने अपने बाक प्रशासको का बड़ी सावधानी से चयन कर उन्हफोट विश्विम कॉलेज सं प्रशिक्षरणाय भेता। मृतरी मारूनम एलिएस्टन तथा ग्राम कितने ही गरामा य लोक सबको ने त्सी युग म पाड बलेजली के मधीन मपना करियर धारम्भ किया। "न सुधाम्य स्वका न स्थापी प्रशासन क क्षेत्र मे ऐसी नबी और गौरवशाला परम्पराक्षों की सृष्टि की जिनके महत्त्वपूरा परिस्ताम भागामी पीढी के पिए भाव न उपयोगी मिद्ध हुए। इस समय तक भारतवप के भौपनिवशिक्त प्रशासन मे वस्ट तिया बच्चनी तारा वयन<u>ेंटेत</u> (प्रस्वित) ग्रीर भ क्वन टेड (अप्रमविद) दा प्रकार की सवा धवस्थाए जाम ले चुका थी। अगतिबद (म कवेने टेन) लोक संवा की बावश्यक्ता कम्पनी प्रशासन न इसलिए यनुभव की कि कम्पनी क राजनीतिक काय बढ़त जा रह ये और लान विलियन व टक उदार भारतीयकरण का नीति क प्रवन पायका म स एक था। बीन बाक इ यरेन्ट्स क हारा मनीतवन नीति का दूरवयोग जब एक आयाचार काण्ड के रूप म कम्पनी प्रशासन की बदनाम करन लगा ता सन् 1854 म सर चाल्स वड न नाड मकाल भी मध्यक्षता म एक समिति नियुक्त कर स्थिति को सामा य बनाने की नाशिश की 1 इस समिति ने उन नियमो तथा उपनियमो की यवस्या की जिनक प्रमुसार कवेनेटड (प्रसंबिद) लोक समा सामा य उमुक्त प्रतियोगिता क लिए लान दी गई। पनत हली वर्री कॉनिज जा सब तक भर्ती और प्रशिक्षण का केंद्र या सन् 1885 म बाद कर टिया गया ।

सन् 1858 म कम्पनी शामन के ध्रा त घीर उसक स्थान पर ब्रिटिय नाउन को सरकार की स्वापना ने प्रशासन तन को सरकार बना दिया। सर एवनड लट के दा दा म उच्च भारताय प्रशासनाधिकारी वास्त्रव में भारत के सानिक (भीनर) वान्त्रव । किसी संज्ञा के प्रति उत्तरवायी होने क स्थान पर वे स्थ्य को धागत म एक दूसरे के प्रति उत्तरवायी सम्प्रन नवे। इस मनावृत्ति वा एव परिएमम यह निकना कि भारतीय प्रशासन से जान वार्ति के सारतीय प्रशासन से जान का सामा की की नियुक्ति हु भी भारतीय नाक-सेवा से मु 1886 स 1923 तव जन शाही सामामो की नियुक्ति हु भी भारतीय नाक-सेवामी के इतिहास म तीन

न (जिस एचीमन प्रायाग 1886 मा कहा जाता है) भारत सरकार की यह सलाज धी कि वह स्टटपूटरी निविल मविस (मधिषिक नागरिक सेवा) प्रवस्था करे समाप्त र प्राचीय बाज सवास्रा का गठन कर । ध्र याग न कवरेंट<u>र लोक स</u>वास्रा म म कि निए न्यत्र आर भारतवय संसार साथ प्रतिनोंगी परी ता के प्रस्ताव को सस्वीकार किया कि तु उसकी स न सिफारिशा के नावार पर भारत सरकार न वस्पी सवाग्री में चल आ रह वयेनटेन तथा अ वयेनटेड के भन की समान्त कर इम्पीरियन (साम्राण्यिक) और पार्वा स्वयस श्वातीय) नाक सवामी से दी नमें कारो का गठन किया। इसरा आयोग, जिस व्हिन्गटन आयोग के नाम से मधिक जाना जाता है सन् 1917 म गठित हुमा। इस बाबोग न इगल है और भारत म साथ माय सी जुड़ने बाली प्रतिशोधिना अ<u>र्ती परीवाधा की रास्त्राय</u> माग नो स्वीकृति की। इसने यह भी अनुशसा की कि भारतीय उच्च तोक सेवामा म 25 प्रातमत पर भारताया के लि<u>ए सुरक्षित रख जाये सौर न्त्र सुरक्षित पदा पर</u> चुन जान बाल कूछ भारतीय प्रयक्ष सर्ती व्यवस्था द्वारा निए जाय भीर सप का मा <u>तीय राक स्वाप्राध्य स</u>्वप्रमान क्या जाए। स्रोयोग न इस्पीरियन भीर माजितियन तोक सेवाधा व शतन पर वन हो नहीं या व विच तन सम्ब पा के माजितियन तोक सेवाधा व शतन पर वन ही नहीं या व विच तन सम्ब पा के विकास से विद भी निया निर्देग प्रमुख किये। सन् 1923 म रायन स्वाधा (जिस ना प्राथान के नाम स जाना जाता है) गटित किया प्रया। "स सायाग के प्रथम ना प्रायक ना प्रव ने। नी की यह निष्यक साजना थी विच्य साहत यवस्या न भ तगत जो विषय ज्लान्ताग्त प्रातीय विषय हैं उनने प्रशासन ना चलान वाली प्रातीय नोक संबाक्षी पर राजनीतिक तिय नए की कठार बनाया जाये। क्त शा कायोग की सिमारिशा क करहरूप ही भारतीय लाक सेवामी म भारतीयकरण की प्रांत्रया के दाभित क्षित तथ सामन बाय। एक बाई<u>सी ए</u>स म भारती करण भीर दूसरा के दीय सवाया म भारतीयकरए। सन् 1919 का भारत सरकार प्रधितियम वह पहला कानूनी पत्र या जिसने ब्रिटिश काउन की न्त मारि सेवामा का एक निश्चत एव सुस्पष्ट वर्गीकरण प्रस्तुत किया । इस माधिनियम क अनुसार जिन संबोधो भीर विभागा क सदस्य स्थायी तथा प्रयक्ष रूप से सुप्रीम गवनमट के प्रधीन ये उह सविष्य में सेंट्रेन सर्वितेज या कद्वीय सेवार्थे कहां गया। इस प्रकार की सेवार्थे थी-रेनव कस्टम ग्राडिट एण्ड प्रकाउ टस तथा निर्दार कराउट सा विशेष वास्त्र व नरहम आगडि एवड प्रशादि स्थाप के कमधारी प्राय हैं जिद्द इस्मीरियल सर्दिम का स्तर तने, दिया सवा। प्रय क्मधारी प्राय हैं जिद्द इस्मीरियल सर्दिम का स्तर तने, दिया सवा। प्रय क्रियादाल सवापा का फिर स नामररेख किया गया थ्रीर कह मिलन भारतीय सेवाधा की सना दी ग^हा ये याल इंक्टिया सर्वितन थी। इंक्टियन सिवित सर्वित (बाई सी एस) दिन्या पुलिस (बाई पी) इडिया स्विस बाक न्जीनियस तथा ____ क्लिन गर्डकण्डल गरिन्नाो स्त्री गरिन

प्रभिनादर व सथना सपना सपना काथ व रती था। प्रातीय सवामा ने नाम उनके प्रपन प्राता के नाम उनके प्रपनि। सार्मन थानना के सनुमाद प्रमावित का सपीय और प्रगतीय नाम अवामा के प्रपत्ति के प्राता प्रीवित्य में का स्वामा के प्रपत्ति के प्रात्ते प्राप्ति का स्वामा के प्रपत्ति के प्रपत्ति का स्वामा के प्रपत्ति के प्रपत्ति की स्वामा के प्रपत्ति के स्वामा के

नाक सवामा का ब्रिटिशकानीन यह सक्षिप्त विवरण ला<u>क सेवामा क गठन</u> क विषय म निकालिक्षित निष्कर्षों की मार सकत करता के

शिमदी शता ी के पूर्वोद्ध स आरतक्य स नीक सेवाधा का जा सगठन हुता भीर जमी प्रकृति विकितन होक्च सामन धार उत्तम राजक्व बमूनी तथा कानन भीर पक्त्या बनावे रक्कने क बान्या यवादी हित बबने प्रधिक मट्रब्यूए। एवं निकासक त व रह ∤

2 घोरनिवसिक सामन यवस्था म समीय सावस्थकतामा की पूर्ति के लिए जिस के "करण की प्रकृति न जन्म निवा उसस तीन प्रकार की नाक सवास उनर कर सामन आह-(1) म<u>लिल भारतीय सवाए</u> (11) के "गिय सेवाए तथा (111) प्रा-गित सवाए। चिल्ला भारतीय सेवाआ म यह यथभग ने जाता था कि व लाहत तासक तथा समीय न्यवस्था के प्रयोग म स्थली विवाय भूमिका निवासीयी।

3 साम्र यनादी युग में विकास धीर क याण सम्ब भी गतिबिधिया क स्रमाव म तथा प्रीयनिविधिक सरकार क राजस्व तथा स्वित्रस्त्री क कार्यों म स्वयिक यस्त रहने के कारण केंद्र तथा भाग दोनों ही स्तरों पर तकनीकी एवं विशयन निक स्वाप् या तो जम ही नहीं से शकी सच्चा स्वर्धीनस्य मियनि स रहते हुए सपने सपने स्वयनकार से ही बनी रहा है

भा तो का पुनमठन — बिटिल युप में विभिन्न राजनीतिक सौर गर राजनीतिक कारणा है तोन प्रवार की राजनीतिक इलाइयों वा जम्म हुमा — (1) गुवनर के मान्त (2) अधिनने ट गुवनर के मान्त (4) अधिनने ट गुवनर के मान्त (4) अधिनने ट गुवनर के मान्त (4) अधिन होनी थी जबकि घव दो प्राना व गुवनर की मुहायता के तिए लेशिक्त होनी थी जबकि घव दो प्राना व मान्त होता कौ विश्वार के चुनाया जाता था। भारत य मान्त का निर्माण तीन प्रतीवें ती टाउना के विस्तार के साम प्रारम्भ हुमा औ वाद म वन्यु है. व्याप्त सौर मान्त के भूवर मान कहताये। जिटका कासन कासन काम काम वा निमाण युक्त हुमा जिवस मान्यरा सा स्न न्दर वनाल सत्म विहार उनेसा

क्ति महासम् — वित्त प्रवासन क विकास ना इतिहास भारत म के "रा व सम्बाध का इतिहास है। सन् 1858 स 1919 तक के बात मे देवा में अब के श्रीहत व्यवस्था ने जाम त्रिया, उनके अन्तवत वित्त का विकेश्यित करना गणभग सस मय या। 1919 से 1947 के बीच विकेशिकरण के किनने ही प्रयागों के बावजूद व्यवहार से प्रान्तीय सरकारों की स्थित के द्वीय सरकारा के एउट की बनी रही और के बीकत व्यवस्था में कोर्ट देशर नही याथी।

राजस्य और साथ प्रभावन - अग्र जो ने अब श्रेम ना सावन अक्सामा तो उहीने प्राप्त अवस्था के बारा बीर राजस्य बहुरी के मह बुद्राण विद्या तो का विकासित करने के लिए उहान में पुराप करने कि निर्माण करने कि लिए उहान में पुराप करने कि निर्माण करने कि स्वाद कर मार 1857 जसी राजनीतिक कर ब्रवस्था और अबर का क्यार स्वाद कर प्रवास कर मारतीय आमीशा जीवन कि प्रवास कर व्याप कर निर्माण करने स्वाद हुए सिद्धा तो का निर्मार श्री निक्सण किया जाय । प्रप्र को ने राजस्य आमाशा कि हुए सिद्धा तो को महिल्य स्वाद सामान किया अप को ने राजस्य आपता कि हिल्य हुए सिद्धा तो को महिल्य हुए सिद्धा जाय । प्रप्र को ने राजस्य आमाशा कि हुए सिद्धा सामानी कि सामानी किया आप किया क्यार कार सर पर एक ऐसा प्रमासनिक सगठन राजस्य प्रभावन किया बुप्पादता का एक पर-सोपान हो और सह प्रवासनिक सगठन राजस्य प्रभावन असासन, की निर्माण कर कर राज ।

भाजा न आरत <u>में धे राजस्य प्रवासित के</u> दो मुख्य विद्वात प्रतिस्थापित रिय-(1) उद्दोने सम्पत्ति जुडी सस्या को कानन के माध्यम स भूमि के साय जोड़ा। जा जमीन पहल देवल एक जमीन मात्र थी वह राजस्व नियमों के मायतात मुसम्पत्ति क रूप म कानूनी <u>बरसाय का विश्वस जूती</u> (2) जनेते कुणवाम क मिकारो की सम्पत्ति <u>ने माध्यम स स्</u>थास्या की भीर कुपको क मात गुजारी या दीवानी प्रविकारों

1 पी ठी शर्मा जुलाई 1973 नी राज शास्त्र समीक्षा म प्रकाशित लेख भारत का प्रशासनिक इतिहास गृष्ठ 57 को सुरक्षित करने के निए राजस्य विधि (Revenue Laws) राजस्य ग्रधिकरण (Revenue Courts) तथा राजस्य यायाधीन (Revenue Magistrates) की व्यवस्था भी। नीचे कुस्तर पर मुगतनात्रीन पत्यारी विरदावर कानुनमी तहुपीत -दार के पद यथावत ही बन रह । किन्तु उनक ऊपर के स्वर पर राजस्व प्रधिकारियो का एक तम्बा धीर क चा पद सीपान खड़ा कर दिया गया भीर उनका नये कातून मोर नयी नीतिया की किया विति का काय सींपा गुर्खा राजस्व मण्यत का नया प्रा'तीय संगठन ग्रस्तित्व म ग्राया और डिबीजनन कमिश्नरों क माध्यम से जिला स्तर पर पयबेक्षण का नाय चता रहा। राजस्य प्रशासन की भौति याय प्रशासन भी भारता<u>य भौर ब्रिटिश पद्धतिया तथा सस्</u>यास्त्री का सम्मित्रण या। नन् 1857 के विद्रोह के बाद अग्र जा ने याय यवस्था पर गम्भीरतापूर्वक विचार किया था। उ-्नोने मुगलकारीन परम्पराधाको सुरम्ति रखत हुए उसम यायक सप्रजी सिद्धातो को गूधन काकोत्तिक की स्होल्ट मैक्को नामक एक सप्रज प्राईसी एम भाषकारी ने इस दिशा म महत्त्वपूरा भूमिका भ्रदा की । उसने बुख सिद्धा त निर्धारित किय जिनक साधार पर भारत म याव प्रशासन का विकास दो विशामा में हमा-(1) नीवानी धीर पीजनारी वाय की सलग सत्तय -यत्रम्याधा के रूप म धलन भलगकानूनाधीर प्रक्रियाविथियो करूप म सुधाराएव विकसित किया गया। (2) भारत जस कानूनी विभिन्नता के देश म जहाँ यम जाति क्षत्र सम्ब भी विभे पूरा (2) नार जाय जाय जाय है। जात क्या हुआ वा व ्रीन नामून क पानि राष्ट्र और एसीकरए। नी दिया म महस्तूण पहल की जिबसे नाला वर म नामून क गासन का सिद्धात जमल सका। 3749 15 15

- (1) पुलिस सिविल प्रवासन या व नवटर के अधिरक्षण (Supervision) म काम करे घोर वेरनून तथा "मबस्या ना अधिकारी पुलिस प्रधीक्षक न होकर जिलाधीय नो माना जाय ।
- (2) पुनिस नी प्रक्रियाओं को याय प्रशासन की प्रक्रियाओं के साथ प्रशिस भारतीय प्राप्तियम ग्राई पी सी सी बार पी सी भौर दिल्थमन ऐविटेंस एवट के सम्सपत सुनियोजित किया जाय।

(3) पुलिस प्रकासन से नीच के स्तर पर क्ष्मानीय और उच्च स्तर पर साई सी एस की सुनना में कम योग्य क्षम जा को जो मानसिक की प्रपेना शारीरिक दृष्टि से प्रिक कुतन थे लिया गया ।

पुलिस प्रणासन को जानबुक्तर प्रपरिवनित रजना झम जा की मीति पी
भीर यही कारण था कि सो वण के नक्षे इतिहास म पुलिस का प्राप्तुनिकीकरण विवेदीकरण तथा जनत त्रीकरण सक्त्रव नहीं ही सजा। पुलिस मगसन के वग सूरोपीय भा तीय ध्यप त्वोपिन्स मोर लोकर स्वोडिनेट के क्ष्य म क्लत रहे धौर भागतो के सु स्वालय इनका प्रवासनिक उत्तरवाणिक यस्हों रहे यहाँ तक कि बह यहरी की पुलिस भी बहुत कम विशेषस पुलिस वन सकी।

श्यामीय प्रणासन—सम्र वा के भारत मानमन ने समय सन् मुगल-तिहास भी केमोहन परमपाम के नारण हरास्त्र जसी सस्याए उनम्म नध्य ही चुनी थी। प्रमान सपने देश में स्थानीय स्थापन कुछन्के रहे थे जीवन भारत म उनने सामन दुनिया मह्यो कि पिरानीम स्थानिक है। वहतित हिपा जान तो उसने सामन दुनिया मह्यो कि पिरानीम स्थानिक नो विकतित हिपा जान तो उसने सामक्ष्य माने वाल जन मानगरण घर पासा प्यान नहीं चल सन्ता।

रहा। जुंडि रियन का वासस्रायराल भारत य स्वानिष्य स्वराण का स्वराकाल या। उसी के समय म चुनाव सिद्धान्त क साथ-साथ देश व अनम प्रन्या प्राना म स्वाना क साथ-साथ देश व अनम प्रन्या प्राना म स्वानास स्वराज्य कर जात करा और राजनीतिक चितना के जिला हुए। कि तु सन् 1909 के कि न्वेनरल प्रतिकेत की नीति का ममान करने को की साथ की प्रीर नर 1909 के साल स्वराज्य कुपरा क स्रात धाते अप जाकर भरतीय स प्रविव्यास काफी वढ गया धीर स्थानीय स्वराण के विवास की मित कर गया। सन् 1909 के 1947 के काल प्रयानीय स्वराण के विकास को लोड जलतीय काति नहीं किसी। प्राणाणी के बाल स्थानीय स्वराण्य के विकास को जीत जलतीय साम स्वराण्य के विकास की स्वराण के स्वराण कर स्वर

इस प्रकार भारतीय प्रशासन का विकास क्रिटिश सासन की नीति सीर सरकातीन देश चौर प्राता की परिस्थिनियों की ग्रन्त प्रक्रियामा के फत्रवक्ष विभिन्न क्षेत्री मं मा<u>पे बढ़ता हुमा स्वतंत्र भारत के प्रवादन</u> की <u>स्थिति तक पृत्र</u>णा। स्राप्त जो प्रशासन का एक नवा कातूनी दशन केकर हिन्दुस्तान साथे थे ध्रयम साम्रा पदानी हिता की रक्षा के निए हिन्दू समाज की जातिकानी एवं परिवार "यतस्या क साथ को के छे दांड करना नहीं चाहते थे। इसी प्रकार साम्राण्यवादी साम म यह भी सम्भव नहीं था वि प्रचलित मुगलकातीन नौकरमाही या न्साम तवादी प्रणासनतः व को सम्राप्त कर कोई नवा प्रयोग किया जात । फनस्यर भग्नजी जीवन दशन और प्रशासन की मा बताया का आरतीय प्रशासन में हि दू एव मुगत ढांचा है साथ प्रयोग किया गढा । परिएगम यह निकला कि इस निकास हम स निकल पर साने बाजा भारतीय प्रवासन तीना व्यवस्थायों की फ्रान्छाइयाँ प्रहुए। करन के स्थान पर ब्रातिविरोधा म कन कर रह यथा। भारतीय प्रशासन के थिकास के इतिहास म साम्राप्यवाद की अबहेपना करना ग्रंगजी शासन के लिए गात्महत्या सिंख हा सन्ता था इसीलिए विनास क इतिहास म एक ने द्रीमून प्रशासन (Centralized Administration) तथा जिला प्रसासन पर अधिक बन रहा और विकास प्रशासन (Development Administration) का नाम तन सुनन को नहीं मिना । सन् 1857 के तथावधित गण्ट वे परवास अग्रजा ने यह कोशिश की कि भारतीय उच्च सनाधा पर शोग्य अग्रज बुनका का वचस्य बना रणधीर राष्ट्रीयसावाधी भारतीयर रण की माँग को प्रभासनिक सवाधा के निम्न स्तरा पर धीरे घीरे खपाया जाय । उन्होंने संबाध्या की न कवन भारतीया को प्रशासनिक प्रशिक्षण देन का ही स बन मन विकत्त समय-समय पर उन्ह शीक्षिता म मनोनीत कर राजनीतिक सामवारी को भी प्रोत्साहित किया। बीकरणाही प्रणासका की स्वामिभतिप्ए। यह राजनीतिम भूमिना एक और आ दोलना का कारण बनी तो दूसरी और तक यन िया गया नि भारतीय सेवामा नो भनाम बनाम एव तहरू भाग प्राप्त कराया प्राप्त न जाने ना नाम एव प्रक्षित्रस्म दिया जा रहा है। इस तक क द्वारा भारतीय सेवामों ने स्व न भारतीय प्रिकारिया से यह प्रवेशा की जाती वी दि वं भारत की राष्ट्रीय राजनीति

में सटस्य रहे स्रोर समिमक्ति ने काय करें कि लुइसका ग्रथ यह नहीं था कि ग्रयन बाई सी एस अधिकारी बपने देश की साम्राप्यवाणी राजनीति के प्रति सटस्य होकर निरमेण हो जाय।

सम्य जय भारत में प्रशासनिक सम्बद्धन एवं सवाधा के विकास म लगे हुए ये तथ उनका एक प्रयास यह भी था कि प्रधासन के माध्यम से के पत्ती सिनक एवं मूटनीरिक विजय को सारतीय जनता की दुष्टिम सर्जित स्वान दिना में । इस दृष्टि से उ'ुमें सारे देश में एक सी कानून - ध्वक्त्या को स्थापित दिवा की साज कानून का शासन नहलानी है। यहजा ने सान् देश के लिए कानून का पत्नी रूप्प किया प्रार्टीपकता वा सम्मान करते हुए दुक्तता एवं मित प्रयत्न के सिद्धा ता को प्रमासन में बढ़ करने के लिए मनीवन से प्रयोग किय और विकास समा भीर स्वापिश्वक्ति की सस्कृति से समुख्य संबंधा (Contract Services) के डोवें की विकासत किया। इस सन्द्रम से समुख्य संबंधा (Contract Services) के डोवें की विकासत किया। इस सन्द्रम से समुख्य संवास (कार्य की स्वाप्त समार्थ के स्वाप्त स्वाप्त सम्पत्त से सहित मित्रम नया वो पदा कर को एक्स स्वाप्त समाज से एक प्रयोग पत्त विका सहित मन्यन वा वो पदा कर को एक्स सित्त से बीच वा बट्ट प्रमासकीट मारतीय मध्यम वंग भीरे यरे बढ़ाजी यवस्था वा साधार-स्नम्म वंग भीर इसका सहार्य सुन्तरी सीर एक ऐसी प्रज्ञाना कि भीर-प्रार्टी का विकास सुन्ना विकास सुन्ना प्राप्त कि सालकीय स्वाप्त की स्वाप्त स्वाप्त के स्वाप्त स्वाप्त की स्वाप्त से सारतीय स्वाप्त स्वाप्त से सारतीय स्वाप्त स्वाप्त से सारतीय स्वाप्त से स्वाप्त स्वाप्त से सारतीय स्वाप्त स्वाप्त से सारतीय सारतीय सारतीय स्वाप्त से सारतीय स्वाप्त सारतीय सारतीय सारतीय सारतीय सारतीय सारतीय सारतीय सारतीय स्वाप्त सारतीय सा

स्विप मे ब्रिटिश नान म भारतीय सविधान और प्रशासन के निकास का स्विद्यात राष्ट्रीय मारोलन के परिवेश म निकासन के निकास का सिंद्रात राष्ट्रीय मारोलन के परिवेश म निकासन के माण्यम स प्रप्रजो के प्रभाव मीर उपलिपायों ने प्रशासन के माण्यम स प्रप्रजो ने प्रभाव जी में परिवेश में सिंद स्वाप में माण्यम से प्रप्रजो ने प्रभाव जी माण्यम स्वाप में सी माणी से साम प्रप्रच का मीर्वेश मिल कर में सी माणी से साम प्रप्रच का निकास निकास किया में माणी से साम प्रप्रच ना मह सीरे परि प्रप्रच का मौणीतिक एवं किया । मुक्त युव म जो प्रशासन निकास कर में में मिल को एक प्रकासन अपने में मोणीतिक एवं माणीत्म कर माण

स्वातात्रयोत्तर प्रगासन

15 ग्रंगस्त 1947 को भारत दासता की जजीरास मुक्त हुग्रा। 25 जनवरा 1950 नास्वत त्र भारत नासविधान लागू होने तक भारत पर शासन ब्रिटिश पढित पर ही (जसास्वत बताके पूव या) चलता रहा । केन्नीय प्रशासन 1935 क प्रधिनियम के अनुसार जारी रहा। 26 जनवरी 1950 का स्वतंत्र भारत क सविधान के लागु होने के पश्चान भारताय प्रशासन के मादम म मुतभूत बान स्पष्ट हर ।

प्रयम कह सीर राज्य दोना ही स्तरो पर संसदीय प्रकार के नाकतात्र भी स्थापना भौर निकांचित विधानमण्डन के प्रति कायपानिका का उत्तरदागिरव ।

िनीय समात्मक गामन प्रशानी जिसम के न ग्रीर राज्या के बीच सविधान द्वारा शक्तिया का विभाषन इस तरह कि के हैं शक्तिशाली बना रह स्रीर सक्टब्नान म राज्या के प्रशासन को भी अपने हाथ में न सकें।

भारत की साविधानिक "यवस्था सं यह स्पष्ट हो गया कि नमन पूर धारूभव श्रीर प्रणिल्या क ग्राचार पर बस्ट मिस्टर ग्रान्स की प्रमुख प्राथमिकता देकर ब्रिटिश प्र<u>दति की ससना मक सरकार</u> को स्त्रीकार किया है जिसम प्रधानमंत्री भीर मन्त्रियरियर का शिष्य सह बहुता न्यान हाता है। ससद् सं अपने दन की वन्त्रता है। ससद् सं अपने दन की वन्त्रता है। स्वर्त सं नियात्रित भीर निर्देशित नरता है। सविधान के अनुसार के नीय सरकार की कामपालिका क्राक्तिया यद्यानि राध्टपति स निहित हैं त्यापि सविधान की विभिन्न धाराए यह भी मृनिश्चित कर देती हैं कि भारत का राष्ट्रशति ब्रिटिश सम्राट के समस्य ग्रीपच रिक्पमुल करूप मात्र शानन ती थीर मित्र परिषद् क परामण मानाय करणा। प्रधानमात्री ध्रपनी केविनटक प्रमुख के रूप मासम्यूण के नीय कायपानिकाय प्रशासन का नतृत्व करेगा । ब्रिटिक समीय प्रशासन की भाति वबस्थापिका कायपालिका पर निय तथा रखगी अर्थात् प्रधानमात्री ग्रीर उसकी मित्र परिषद् अपन समस्त कार्यों क लिए सामृिक अप स जीकनशा क प्रति उत्तरवाया हाग । इनलण्ड की नांति भारत म भी वायपालिका और वबस्थापिका, के मध्य शक्तिया के प्रवन्तिवरण का सभाव है।

राप्टपति की स्थिति साविधानिक ग्रध्यक्ष की 🤌 बास्तविक शक्ति हारा चावन सचानन में एनं म_्रवपूष्ण भूमिना निमाता है। वह दसगत राजनीति से उत्पर रम्बर मोर एक निष्पक्ष चिक्त होन क नाते भनि-परिषद् के निष्पा पर राभी प्रभाव डान भनता है घोर समय समय पर प्रधानम जा का उचित सलाह दे सचला है। सुस्त बार्ने बन्त हुद तक उत्तर-व्यक्तित्व पर मावारित हैं।

भारत स प्रशासन की पुरी प्रधानम का है जो अपन सहसागियों की सहायता में कायपालका और संसद दोनों वा बारसविक नेतृत्व के उता है। प्रभानमंत्री के सहुत्व स स्पित-संपद हो। राभ को बनाने बाना बन है और बर्दी वह पुरी है जिसके बारों प्रारं करकार के बनाने बाना बन है और बर्दी वह पुरी है जिसके बारों प्रारं करकारों कर पूमता है। मिन-संपद क सदस्य तीन आंग्यों से विभक्त है—सिन मक्त्रकीय अपना के विनेट के भी राभ सभी तथा उपमानी विकास कर स्वारं के बनिन को मिन सहस्य अपना कविनेट (Cabmet) कहा जाता है जा सिन-संदिद की पुरी हाता है। मिन सप्ता का सभी दिखी एक स्वारंध का प्रमुख होता है और हितती है। मिन सप्ता का सभी विची एक स्वारंध का प्रमुख होता है और हितती है। सिन सप्ता का समुख निमुक्त कर दिया जाता है। को कभी किनी सभी की विचास का सभी वाली विची समाना समझ सम्प्रा जाता है। को कभी हिनी सभी की विचास का सभी वाली विची विचास का समझ स्वारंध का स्वारंध के सिर प्रमा का समझ समझ सम्प्रा जाता है। उसमानी को प्राय स्वारंध की वाल स्वारंध के सिर प्रमाण को किन की स्वारंध की स्वरंध की स्वारंध की स्वारंध की स्वारंध की स्वारंध की साम की स्वरंध की स्वारंध करता है। स्वारंध की स्वरंध की स्वारंध की स

साँच प्रवण्त सम्भूमा देश के श्रव्यक्ष के निष्ण एत्तरनाया है। प्रति प्रणन्ता नार्य नोनि निर्माण कर सम्भूमा देश के श्रव्यक्ष स्वत्राम जन निर्माण कर सम्भवित के श्रव्यक्ष स्वत्राम जन निर्माण कर ने निर्माण कर स्वत्राम कर कर स्वत्राम कर के निर्माण कर स्वत्राम कर स्वत्राम कर के निर्माण कर स्वत्राम कर कर स्वत्राम कर कर स्वत्राम कर स्वत्राम कर स्वत्राम कर स्वत्राम स्वत्राम कर स्वत्राम स्वत्राम कर स्वत्राम कर स्वत्राम स्वत्राम कर स्वत्राम स्वत्रा

मित्रमण्डत ने पास काय भार व्याना अधिक होता है कि यह शासन की

सारोनिया पर घ्यान नहीं दे पाता अत उसे परामक देने के निए दो प्रकार के स्टाफ समिकरण है— अपिनक्षण ने मिनिक्य और मिनिक्य नीय सिवानय । मिनिक्योय सीमिनिक्यों दो प्रकार नो हैं— स्वाई (स्टिक्य) तथा तदय (एडहार)। स्वाधी मिमितिया से प्रतिरक्षा वित्तीय अवाधिन संगठन सतर्गय एवं विवि सम्बन्धी समितिया से पिछना होनी है। तदय सीमितिया का निमाण समयानुसार तव पिया बाता है जब स्व यस्थल और नक्षीन समस्याण उपस्थित हो नाती हैं। विविध्व सम्बन्धी समितिया है जो मानायों भीरे साह मिनिक्य हैं जो मानायों भीरे साहर नोनी हैं भीर विवाद विवाद के बिए परामवायों सीमितिया हैं जो मानायों भीरे साहर नोनों हैं थीर विवाद विवाद के बिए एक सब माना करती हैं।

सं त्रालय प्रपने उत्तरदायित्व वे क्षेत्र के भीतर सरकार की गीति के निर्माण के ति स्मीर उस नीति के निर्माण के ति स्मीर की स्वार के स्वर के स्वार के

मित्रमण्डन माजियात्रय ने झातनन कार्यिक विशास सीरियकी विशास धीर माजिमण्डन कास विशास है। माजियाण्डन कास विशास उन्यतस स्तर पर निस्पय निर्मान की प्रतिया संसम्बद्ध करने सामन्यकृत्य भूमिका ग्रना करता है और प्रधानमंत्री के निर्मेश ने सम्बद्ध काम करता है।

के यि सरकार में विचाशीय सगठन को सराध रूप भ रा श्वस्थी एवं भेरवरी ने निम्नानुसार प्रस्तुन विचा रै---

 है। "सन (1) राजनीतिन "ीय पर मत्री होता है जिसकी सहायता के तिए एव या अधिक रा यमत्री उपमत्री था ससदीय सनिव होते हैं (2) सनिवानधीय-सगठन तथा मनात्म स मत्रान कार्यात्म जिसका प्रमुख सिवन होता है और जो स्थापी कमचारी होता है और त्यो स्थापी कमचारी होता है महानिदेशक (D rector General) महानिदेशक (Inspector General) महानिदेशक पूरा पाता है।

भनी भनालय का राजनीतिक ताय हा। उतका सहायता के लिए झावरय कतानुसार राजवशी उपमनी तथा समयीय सचिव नियुक्त किए लाते हैं। य राजनीतिक प्रावशाय मिन्नक्ष्य स्व प्रवस्त के स्व हैं। वर ता हैं ननहीं प्रावशीय हों कर प्रवस्त के साथ ही वर ता हैं ननहीं परावशीय स्वावशाय है। इस राजनीतिक त्य को माण्य रिजय हो उत्त संजनीतिक त्य के माण्य संजुद्ध एता स्व निवस न सम्ववित हात हैं। सत्ता धारी देश के सम्मन्य होने वा स्व है राजनीतिक तरव — मन्नी तथा उत्तरे प्रवस राजनीतिक स्व भीया ना निप्तामन । मनी विभाग का राजनीतिक स्व प्रयस होना है। वह विभाग की जित का व्यापक रूप से नियोग्त के राजा है और विभागों में उत्तर है और विभागों में उत्तर करता है। स्व प्रावस महत्त्व स्व विभाग की निवस करता है। स्व प्रावस महत्त्व स्व माण ना ना माण ना के स्वाधी को महत्त्व करता है। स्व प्रावस महत्त्व स्व माण ना ना मन्त्र ना मन्त्र मन करता है। स्व प्रावस करता है स्व प्रावस करता है। स्व प्रावस माण करते के भीतिक उत्तर है। विभाग की व्यापक नीति का रिवारण करने के भीतिक उत्तर के निष्पास्त पर सवा साम्राव राज है। स्व प्रावस हो ना स्व स्व स्व साम्रावस ना ति स्व स्व का करता उत्तर हो। स्व प्रावस हो ना स्व स्व साम्रावस करता स्व स्व साम्रावस हो। स्व प्रावस हो ना स्व हो। स्व प्रावस करता सह एस नामरी मह वारण माण स्व निर्दाह होने के ना स्व स्व स्व साम्रावस स्व साम्रावस साम्रावस करता स्व साम्रावस हो। स्व प्रावस ना स्व प्रस सामरी मह वारण करता है। स्व साम्रावस करता स्व साम्रावस हो। स्व साम्रावस हो। स्व साम्रावस करता सह एस नामरी मह वस्त माण स्व निर्दाह होने के ना स्व साम्रावस हो। स्व साम्रावस साम्रावस हो। स्व साम्रावस करता स्व साम्रावस हो। स्व साम्रावस करता साम्रावस हो। स्व साम्रावस हो। साम्रावस

निए समद्द समक्ष उत्तरदायी होता है। समन्य प्रजातान का एक सक्षानिक सिद्धान्त मानी का होना हाता है।

विभाग के काय संचालन ने सम्बाध में उपमानी का प्राय कोई विशिष्ट प्रभामकीय उत्तररायित्व नरी होता।

मंत्री विभाग का यायाश सवक्य होता है कि तु विमाग का प्रधान तो सिक्य हो है। राजनीतिक प्रधान के सामंत्र विभाग का सिक्यातयीय सगठन काम करता है। सिक्यातयीय प्रसानन काम करता है। सिक्यातयीय प्रसानन काम करता है। सिक्यातयीय प्रसानन करता है। सिक्यात्वय हो दर्ग कमाचारी प्रपान करता है सामित्र क्या निया तथा कियाया। के प्रभावनात्व हो दर्ग कमाचारी प्रपान करता है जो मीतिया तथा क्याया। के प्रभावनात्वी हम पर क्यायायान के निर्माण परिहाय होते हैं। एव कोई भीति स्वीकार की जाती है। जा उम भीति के तियाग्य पर निरस्तर स्थान राजना स्थाय क्यायाय का ही हमाच है। सिक्यात्वय वा प्रमान सिक्य हाता है जो विभाग के सम्पूर्ण प्रभावनिक क्रिया-कराया तथा तथा तिया पर परमान विवेच किया मानी का प्रधान पर परमान विवेच की तथा पर निर्माण परमान क्याया होता है। उनसा क्ष्या है कि वह विवय के सभी सम्बद्ध स्थान का मानी क्यायाय उपलित करें त्यारिक मानी जा पर ठीन किया मानी का सह सावश्यक है कि वह समन समान का सम्भूर्ण सुक्ता दगा रहा।

विभाग न सचिवानयोग सगठन म दा प्रकार क कमचारी काय करत हैं—
(1) अधिकारी वग और (2) अधिकार्य-वग। पहल बग म सचिव उपसिध्य तथा प्रवरमिव काले हैं। यि विभाग वहा है तो मयुक्त सचिव या प्रविरक्ति सचिव मी हात हैं विभाग क किसी अप वग काम सौंग जाता है। वे प्रपत्त उस काम मान वाल साथ विपया क सम्बन्ध में मंत्री स गांवा सम्पन रखत है। सपुक्त सचिव या प्रनिरिक्त सचिव का स्तर नमभग सचिव क स्तर क समान होता है। व काष्मार स वे सचिव का स्तर नमभग सचिव क स्तर क समान होता है। व काष्मार स वे सचिव का भार नका करत है। समुक्त तथा अतिरिक्त सचिव स आगा की जाती है कि सहस्वपूष्ण मामला पर मुख्य सचिव स परामण नत रहा।

प्रिकारी वर प्राप भारतीय प्रशासनिक संवा (Indian Administrative Service) के सन्त्य हाते हैं । यन्त्रें को भारतीय नागरिक मवा (Indian Civil Service) कहन थ । इन बांबिकारिया की भरती केनीय सरकार नारा विभिन्न गान्ने की भारतीय प्रधामनिक संवा (IAS) अगिया म सं पनाविधि प्रणासी के ग्रान्तव की जानी है ।

सचिव नय व ब्राधीनस्थ कमचारी वग म लिपिक नय नात है। नमं उच्च व निम्न वर्गीय होते हैं। व निम्न वर्गीय विभिक्त की भर्गी प्रतियोगी परीक्षामा क नारा की जाती है नविक उच्चन्यीय निषक्त की मार्ती माश्रिक रूप म भिन्न प्रणा म पदार्पित भा रीति म क्याँत निम्न-वर्गीय निषिको म म श्रीर म्नाशिक रूप म प्रतियोगी परीक्षामा न्यार की जानी है। सिवानय मंत्री को परामण दता ह ग्रन वह मृत्री का परामणदाता होता है। उसक द्वारा नीति विजयान सं सं नी की सहायता की जाती है अत व्यवनार सं सिवानय नीति विजयान सं सं नी की सहायता की जाती है अत व्यवनार सं सिवानय नीति विजयान सं सं नी की सहायता की जाती है अत व्यवनार सं सिवानय नीति विजयान प्रधान होता है। ती को सिवानय का सिवानय का सिवानय को सिवानय को सिवानय को सिवानय को स्वानयत्व की सिवानय में प्रमुख होता है। तीति विजयास से मनी का प्रभान प्रधान होता है। विभाग का कायपानकत के एक पृथक खंदित होना है जो स्वय विभाग कहाता है। स्वका समान प्रधान प्रधान प्रधान हिता है। विभाग का प्रधान प्रधान हिता है। विभाग का प्रधान प्रधान निकान है। स्वका प्रधान उनके हाथ होते है। वे प्रधानमंत्री हारा अनुसीदित नीति तथा कायकम का प्राप्त करने है। "तक प्रधान करने है। "तक प्रधान के प्रधान करने हैं। "तक प्रधान के प्रधान करने हैं। "तक प्रधान के विभाग का प्रधानम करने हैं। "तक प्रधान प्रधान करने हैं। "तक प्रधान के विभाग के प्रधानय के स्वयान के प्रधान करने हैं। "तक विभाग के प्रधान के विभाग का प्रधान करने हैं। से उनके तथा सीवानय का तकनीकी प्रधान वहां सही हि पुराप स्वाप्त प्रधान के प्रधान करने हैं। स्वाप्त के प्रधान के प्रधान करने हैं। स्वाप्त के प्रधान करने स्वाप्त करने हों। स्वाप्त के प्रधान करने हैं। से स्वाप्त करने हैं। से स्वाप्त करने के प्रधान करने हैं। से स्वप्त के स्वाप्त करने हैं। से स्वाप्त करने हैं। से स्वपन करने हैं। से स्वपन करने हैं। से स्वपन करने से स्वपन करने से स्वपन करने हैं। से स्वपन करने हैं। से स्वपन करने से स्वपन करने हैं। से स्वपन करने स्वपन करने से स्

भारत में भेरीय सरकार के विभाग की सक्या 1962 म 35 थी जो भारत में भेरीय सरकार के विभाग की सक्या 1962 म 35 थी जो बर्चर 1975 म 53 हो गई। 1952 म भी मजातथी और विभागों की सस्या 53 हो थी।

बिनास के नमस्त वायान ब्राज भी लोक गका के बहारे युक्यत राया पर है। देश मं चाविक प्रज ला के भीव पर त्यांक्य न्यायानय है और प्रजेक राय के लिए एक उन्च न्यायानय नो व्यक्त राय के लिए एक उन्च न्यावानय की व्यक्त प्राच के लिए राया के लिए राया के लिए सेहरी यावपारिका की यवस्या नश है। प्राच गाया के व्यक्त प्रवास के विद्यान के लिए केहरी यावपारिका के व्यक्त नश है। प्राच एक ही नाथ भ्यावना अप और राया ने का नृत्यों का प्रवासन के ती है। इस एक्न याविक न्यक्या के भारत मं न्यायिक केवन (Cadro) की भी स्वास्त कर दी है। याव ही माल ही माल के निया प्रका कर याविक स्वास कर की है। उनक्ष नावायन द्वारा वारिक स्वास गाया एक लेल (Will) न करत सामूचे देश के प्रवास का प्रवास कर की है। उनक्ष नावायन द्वारा वारिक स्वास गाया एक लेल (Will) न करत सामूचे देश के प्रवास का प्रवास कर की है। उनक्ष नावायन द्वारा वारिक स्वास गाया एक लेल (Will) न करत सामूचे देश में के शिव राजीय वधा स्थानिय देशों पर नामू होता है वरस् विधि के प्रयोक्त अंत-स्थित्यानिक वीवानी भीजवारी (दण्ड) सादि

े नेनाय प्रकाखन के निए भारत म मुख ने द्वीय खनाए सत्या स रखी गई है प्रचारिये मेवाए प्राप्तनर संताण द्वान एव तार संवाण खावनारी सव ए खानि । य मेवाण नानीय मुची ने विषया ने प्रकासन न तिए विशेष रूप स न्यापित ना मुन्ने

l घवस्यी एवं माहश्वरी लोच प्रशासन पृथ्ठ 11 --117

भारत म प्रशासन न' विवास की प्रतिया जारी है अभी हम किसी निश्चित विदु पर आकर नहीं पण्ड हैं परिस्थितिया और आवश्यवनानुसार पुनसगठन ग्रीर परिसनन के नीर चनने रहत हैं।

ब्रिटिश प्रभाव श्रीर देन (British Impact and Its Legaçies)

भारतीत प्रणासन के बिटिश योगगान की बार सक्य करते हुए थी पी मनन में लिखा के 1765 जब कम्पनी ने बगाल विहार और उडीसा म राजस्व एक्य करने का प्रीक्षित प्राप्त किया तथी से यही एसी प्रशासनिक और राजनीतिक प्रकर्मान किया को स्वाप्त के लिए सामन थी। मारतीय प्रशासन पर ब्रिटिश प्रभाव और ब्रिटिश देन का बहुत कुछ अनुमान विटिश काम मारतीय प्रशासन कि विकास से हो जाता है तथापि स्रीक्ष करना कि प्रमान प्रवास प्रमान कि विकास से हो जाता है तथापि स्वीक्ष क्रया के विकास से हम प्रमान विटिश काम प्रमान विवास से हा जाता है तथापि स्वीक्ष क्रया के विकास से हम करना विवास के विकास से हम करना विवास के विकास से स्वाप्त के विकास करना विवास के विकास से स्वाप्त के विकास से स्वाप्त करना विवास करना विवास करना करना विवास करना विवास करना करना विवास करना करना विवास करना व

 ब्रिटिंग मासन म भारत का राजनीतिक दोल्ट स सर्गिटन भीर एकीहन किया गया । यह ब्रिटिस प्रशासनिक वयस्या का ही प्रभाव है कि सम्पूण देश का

मासन प्रशासन एक सुत्र म बचा हुआ है।

2 घोधिनयन द्वारा जा श्रीक्त भारतीय सत्र प्रस्तावित किया गया था वह रनरमा म ससार के प्रय समा से जिन या। नारतीय सेवियान न भी जिस सर्थ की न्यापना की न्य ८ एक प्रनाका ही सब है। साप ही भारतीय सब क्यारेका म काफी सीमा तक अधिनियम द्वारा प्रस्तावित सब के अनरूप है।

3 अधिनियम द्वारा गत्ति विभाजन नरत हुए तीन विभय सूचिया तयार भी गण्या—मनाय सूची प्राप्तीय मूची और तमदर्गी सूची। नशीन सर्वियान म भी स्मी प्रचार का शांति विभाजन किया गया ला। हात्ति स्वाप्ता न का आधार भा नगमन वही हु जा 1935 क स्रीधनियम के निए स्रयुनाया गया था।

4 प्रीविनियम द्वारा प्रस्ताविन सुख म क्लाका ग्राधिक प्रांत्रकारी बनान की यबस्था की गण्डी और अवनर जनरत का प्रात्तीय क्षत्र म हम्मलेष करन की कानी अधिक का रूप या की कि वह उत्तक बल पर स्थानक सरकार का एकात्मक पान म बल्त सनता था। नवीतना स्विचान मंत्री इसी प्रकार की व्यवस्था की गई है और स्थल क्ष्य संयह प्रावचान ह कि राष्ट्रपति की आपात्कातीन प्रायणा नारा सबीध संविक्षण का एकात्मक रण विद्या जा मक।

5 प्रसिनियम का तरह नारतीय सिवधान मं भी कर प्रकार कं सरकारा (Safeguards) की व्यवस्था का गर्क ह जिलम सं नुद्ध चुनाव सालाग प्रत्यनस्यक वर्तों के सामिक सास्कृतिक और आपा मानवी प्रस्तिकार स्वाप्ति करूप सं हैं। सर्वों व यावावय को निम्त स्तर के यावालया पर निम्त्रण रचन का प्रसिकार और केनीय सरकार की याथ सरकारा के शानन का कृतियय स्वस्थान्नां म स्वयन ग्रधिकार म पनेकी यवस्था श्रानि भीमारतीय सर्विधान म दिए गण्बुछ। सरक्षाणुहैं।

- 6 विटिश सथवा बेस्ट मिस्नर नमुन पर ही भारतीय सविधान में एक मित्र परिपर्द में "यबस्था नी गई के जिसका ने तृब प्रधानमंत्री करता है धीर यह मित्र परिपर्द राज्यति ना उसके नार्यों ने प्रयास में सताह तथा संस्थीत देनी है। यन्त्र वाकर ना कपन है कि बास्तविक धीर जाम सात्रीय करायां निका भी देखता किटिश सताय पद्धित का निवाह है। भारत में भारत्यति के रूप में इंटिश सबाट की भीन नाम सात्रीय धीवणित्व ने रूप में इंटिश सबाट की भीन नाम सात्रीय धीवणित्व ने रूप में इंटिश सिंदि है।
- 7 बिन्शि-काल म के द्रीयकरण की जिस प्रवृति । जाम लिया उसस तीन प्रकार की तोक सवाय अभर कर सामने आयी-अखिल भारतीय भवायें के रीय सेवाय तथा प्रातीय सेवार्ये । स्वतात भागत संप्रशासनिक काथ का तीन प्रकार की मस्त व्यस्त भीर विखरी हुई त्रांक सेवामी के साथ प्रारम्भ हुमा। ये सेवामें भपने विभिन्न कामकारी क्षेत्रों म कायरत वी और इन्हें एक दूसरे के कार्या तथा पना की बब्दि से पुरक तथा समाना तर भी नहीं कहा जा सकता । इनम से कुछ विरोध प्रणा के सेवाओ की एनिहासिक नयोग के प्रमुखता की स्थिति म ना खडा किया और उनम एनिटिम जनरिन म तथा प्रशासनिक हैजिसनी की परम्पराय विकसित हह । बीसबी शना नी के पूर्वाद्ध म तकनीकी लोक सेवामों का सभाव सथवा महत्त्वपूरा स्थित एक मानदेशिय स्थिति वी मीर भारत में भी य सवायें केवत ग्सी कारण भीरवपूरा नी बन सकी क्योंकि सीपनिवशिक सरकार न ता नतनी समय थी और न ी बारमधातक ब्रहति की विकासशी कातिविधियों म कोई रुचि नेती थी कत भारतीय सविधान निर्मातामा क सामने प्रशासनतान के नार दौने के भाविष्कृत करने की बन्त कम स्वतात्रका भी । देश के विभाजन ने वस बात का और भी अधिक अध्यक्षक बना दिया कि प्रशासन के क्षेत्र में स्थानियित रवकर द्याग बढा जाए। डा भीमराव ग्रम्बेन्सर सरदार बन्समभाई पटेल नौकरणानो क नय धारिभावक बने धीर देश की नोजसायिक धीर संघा मन वयस्या में परिवर्तन करने के उपरान्त भी भारत के बएत अवादी सविधान म यह निराय लिया गया कि इडियन मिनित सर्विस तथा इण्टियन पूर्तिस सर्विस नाम की प्रसित भारतीय संदामों को कायम रखा जाए। परिगामस्वरूप प्रखित भारतीय सेवायें नेत्रीय सुची साता जिल्यार स्थवेश या सकी और राज्य समा की यह ग्रधिकार लिया गया कि यति वर उचित समक्ष ता 2/3 बहमत से पारित एक प्रस्ताव द्वारा भविष्य म नई ग्रन्थित भारतवर्धीय सेवायें गठित कर सकती है।1
 - 1 पी डी शर्मा भारतीय लाक सेवा सरचना की विसयतियाँ पृष्ठ 18

- 8 बिटिय घासन काल म अखित भारतीय स्तर पर एक कुशल प्रधासनिक सगठन की रचना की गई ब्रीर सदिया बाल देश म कानून के शासन का श्रीमाएंश हमा।
- 9 ग्रंप्रजान भारत म जनत जात्मव मरकार का बहमूल्य परम्पराए डानी भीर उन्हम्मपनी विरासत वे रूप म छोड गए।
- 10 1947 म जब हम म्राजादी मिनाता भाग्त की नाक सेवार्ग एक बहुत माजी भीर सुविधापुरा स्थिति सेथी। नादन मा रहत बाना भारत मंशी उनका सरसक था थीर उन्ह स्टीलफ मा की माना दी जाती थी। ब्राति प्रवस्था राजस्थ और प्याप्त काशसन म निपुरा जनरिनस्थ प्रज्ञासन सारे भारत मे कना हुमा ना और सिन्त भारतवर्भीय के या प्रान्तीय तथा सधीनस्थ सवामा का चार वर्गों में वर्गीहरूरा स्वाप्ति हो चुका था।
- 11 भारत पते विज्ञान राज्य से जहा राजकीय इनाज्या यूरोप क भनक सावसीन राज्यीय राज्यो से भी क्षेत्रकत म वणी है जिला प्रशासन जसी कोनीय इनाज्या का अपना महत्त्व ह । ऐतिहासिक इंटिट संशी भारत म जिला प्रवत्स्या मध्यकालीन प्रशासनिक प्रवस्था का अपना महत्त्व हा आधार थी और लगभग सीन रतानी तक फल अप जी प्रभाव एव सासन के युग म भी इस प्रवस्था न प्रशासनिक स्थानता एव राजनीतिक उइस्य प्राप्ति नी इंटिट स महत्त्वपण, उपपाधिया प्रजित की । अप जा युग म यह प्रवस्था कि नी ही प्रयोगा एव नीति विषयक जतार चढावा स गुजरा ह और स्वात अपीनत आगा सी यह धारछा प्रवासन के सभी स्तरा पर समान कप से पाई चाती है कि आरंतीय प्रशासन का यह वेवदक्य अभी काफी लम्ब समय तक साझाएम प्रशासन के स्थान करता रहा चािछ।
- 12 भारत म बतमान म स्थानीय स्वतासन का जो बाचा या सयन प्रवतित है वह नगमग वसी एक म बल रहा है जमा बिटिम स्वत्त म प्रवतित या। यदि स्थानीय सातन सस्याप्ता की स्थित सता और वायित्वा म एक मीनिक भारत भागा है और स्थानीय सातन सस्याप्ता की स्थानीय स्थान कर माना है और स्थानीय सातन उद्याप्ता का स्वक्ष्य वास्ताविक रूप म नाक्तानिक हो गया है तथायि उत्याप्ता को बीटिम के स्थान स्यान स्थान स्यान स्थान स्थ
- 13 जगासन में सचिवालय ग्रौर निदेशालय प्रणाली तथा लाक सवा म सामायन की प्रधानता बिटिशकाल से ग्रव तक निरन्तर जारी ह ।

तुन मिनानर यह कना जा सकता है कि भारत म बहत कुछ ब्रिटिश नमून की शासन पनति को ब्रापनी परिस्थितिया ब्रोर ब्रावश्यकताबा के अनुस्प टानकर स्पीकार किया गया है। मास्तीय प्रजायन का जो स्वरूप बाज हमार सामन हे वह एक सम्बी विकास बाजा का परिणाम हं भ्रीर उस पर बिटिनतानीन प्रशासन की गहरी छाप है। तथापि यह सुनिक्षित हं कि परिवतन भौर विकास की प्रतिया जारी है ताकि देश की आवश्यताला के अनुरूप प्रशासनिकत्तन की धमता म दृखि होनो रह। परिवतन कभी न रकने वासी एक प्रतिया हं श्रीर यह सदव चलती रहती।

भारत में लोक प्रशासन के विशिष्ट लक्षरा

1 भारत म लोक प्रणासन कानून पर झाबारित है। सारे काम कानून की प्रिमिक्तर सीमा के भीनर ही होने चाहिए। यायानव इस बात का देखता है कि प्रशासन क_ी कानून का उलक्त तो नही कर रहा। कानून का उल्लयन करने वानी कायवाजिय की प्रायानव असव घोजिस कर सकता है।

2 भारत स सबद इक्कण्ड की पालियामेट की भीति सावभीम सत्ताधारी सस्मा नहीं है। फलत इनके कानून बनान की स्रीधकार सीमा पर सबधानिक नियमण है। सिवधन की सीमा रका म ही सबद कानून बनाने को सबम है। यदि सबद चाह तो एक विकित्य प्रक्रियों से सीवधान में समोक्षन ता कर सकती है पर सीबधान की भाराधा का उत्त्या न कि कर सकती। यदि कभी सबद ऐसा करती है तो उस उत्त्य अध्या उत्त्यम्य याचान्य असबधानिक घोषित कर सकता है।

3 लोव प्रवासन जनता व खुने हुए अतिनिधिया द्वारा नियमित किया काता है। नोवसभा तथा राय्य-सभा म तो जनता के प्रतिनिधियों के सामने सरकार

को ग्रमनी नीति के सम्बाध म सफाई प्रस्तुत करनी होती है।

4 प्रसासन की व्यवस्था सथा मक है। भारत सथ रायो तथा के क्षांसित प्रदेशों की किया कर बना है। राप्यो तथा के के बीच प्रसासनिक विषयों के बदसर के लिए सविकान मंदीन पूर्वयो — यथा के क्ष्मियों राप्य सूची तथा समस्त्री पूची की "यवस्था की यह है। यहा लक्ति का कटबारा कस प्रकार के कि कुमार के कि कुमार के कि कुमार के कि कुमार के कि

5 स्रोक प्रधासन सरकता कमकारी वक एव स्वचाद की दिन्द स असिनक है। स्तिक एव असिनक प्रधासन अलग धनग रखा जाता है। सना क प्रधिकारी

श्रसनिक विभागी म नहीं रक्खे जात ।

6 यही प्रशासन का प्राधार विधि का शासन है। सभा के लिए एक ही "यामापिकरए। तथा एक ही दण्ड विधान है। जिन देशा म प्रशासनिक समिधि की प्रया होती है यही प्रशासन बच ने निग प्रतम "यामाधिकरए। तथा कानून ज्यवस्था नोती है।

7 य_दी हुछ प्रक्षित्र भारतीय तेवाधा वा निर्माण निया गया नते भारताय प्रमानकीय सेवा (Indian Administrative Service) भारतीय पुलिस सर्वा (Indian Police Service)। त्न सेवाम्रा न सदस्या का चयन कारीय तोक-सवा मायोग करती है। इनवी सवा घर्व ने निय सरनार निर्धारित करती है। भारतीय प्रभासकीय सेवा न सदस्या ना राज्य न सभी पदा पर एनामिकार हात्रा है तथाणि ये प्रीक्षकारी राज्या म काम करत है पर राज्य सरनार इनने विरुद्ध कोर्न मनुका सनारयल कायवाही नहां कर सकती। यदि त्नते विरुद्ध कोर्न स्रुष्टासनात्मक नायवाही नरती हो तो यह कदीन जरनार हारा तोक सवा स्रायोग न परामा स ही नी जा सननी है।

8 तोह प्रवासन अब विजयना का क्षत्र वनका जारहा है। राजकीय सवामा म जिन व्यक्तिया को निया जाना है व माजीवन वरी गुरहत है। माज सायद ही कोई ऐसा प्रवसाय है जिसक विभेषना की सरकार सम्मावस्थकता न हा।

9 प्रमासकीय व्यवस्था म सिद्धान एवं वनहार म मन्तर है। सिद्धान रूप सा राज्य स्थार कराय सिद्धान रूप सा राज्य सारी करायपालिका मित्य है कि राज्य सिद्धान रहाय सिद्धान

10 लोक प्रशासन यापन स्तर पर चलाया जाता है। प्रजात त्र क विकसित होने एव सरकार डारा नई जिम्मनारिया को प्रवेत कार ले लेने के कारण प्रशासन का नाम बहुत प्रधिक हो गया है। 12 लोक प्रशासन के ग्रध्ययन के समकालीन दृष्टिकोण— द्यवहारवादी प्यवस्थावादी ग्रीर सरचनात्मक— कार्यात्मक दृष्टिकोएा, राजनीतिशास्त्र, ग्रथशास्त्र, समाजशास्त्र ग्रीर मनोविज्ञान से उसका सम्ब[ा]ध

(Contemporary Approaches to the Study of Public Administration—Behavioural Systems and Structural Functional Approaches—Its Relation to Political Science Economics Sociology Law and Psychology)

अन्य सामाजिक विकाला की भाति लोक प्रशासन के तिए भी यह प्रथन सूत महाव नाहे कि उसका अध्ययन किस ब्रिट्ट एव विधि संक्रिया जाय । मीलिक गोध द्वारा सामान्य नियमा वा विकास करना (High level generalisation) किसी भी गम्भीर अध्ययन वा उट्टब्प होता है। नाक प्रवासन का बाहे किसी भी दिप्ट या किसी भी मध्ययन प्रणाली के माध्यम स देखा परखा या विश्लेपित किया जाए उसने अध्ययन-सम्बंधी डप्टिकोए। (Approaches) मंदी सावधानिया बरतना मानस्यक है-(1) एक तो यह डिप्टकोए रहस्यात्मक (Mystical) मातर्गानपरक (Intuitive) ग्रथवा विश्वढ विचारात्मक (Normative) कम ग्रीर प्रयोगा मक (Experimental) अनुभवपरक (Pragmatic) एव यावहारिक (Empirical) मुद्धि पर श्राधारित शिधक हो तथा (2) प्रथ्ययन की प्रश्ना के हित न दृष्टि इनकी गापक एव गहन हा कि वह विशेषीकरण के साथ साथ व्यवस्था की समप्रता का श्राभास दे सके और इस तरह विवेच्य विषय को विभिन्नताका के सादम म श्राक सक । ब्रध्ययन विधिया दिन्द्रं की मूल भा यताक्षी पर ब्राधारित होती है। उदाहरण र लिए यदि रिट्ट विधिपरक (Legal) या सगठना मक (Structural) है ता ग्रध्ययन विधिया ऐतिहासिक (Historical) या विश्वनामक (Descriptive) होगी। यदि बच्टि यबहार और आचरण (Bchaviour) पर वन दती है तो पद्धतिया प्रयोगा मन तथा निरीक्षाणात्वक (Observational) आदि होगी । आज क नए शोधनत्ता त्राक प्रवासक में सभी इंटिटयो ग्रीर विघियों को सामान्यीकृत करना चाहते है जिसक फनस्वरूप उनवी चुनौतिया ग्रधिक मम्मीर हं ब

समकातीन इंटिकाण एवं सामाजिक विभाना संस्य घः 65

'नाक प्रणामन क' ग्राथयन क्षत्र म कुछ निम्नतिखित प्रमुख रिटकोण रह है-

- (क) परम्परावाता अथवा संगठना मक इच्टिकीएा (Traditional or Structural Approach)
- (ल) यबहारवाटी इंग्टिकारा (Behavioural Approach)
- (ग) वनस्थानानी र्राप्टकाल (Systems Approach) गव
- (घ) संगठना मन नार्या मन दिल्लाम (Structural Functional Approaches)

(क) परम्परावादी ग्रथवा सगठनात्मक दिष्टकोरा

परम्परावादी या सगरनात्मक दिल्टकाण को ह्वा ट विनाबी और एण्डरमन कं युग का इंटिन्कोण माना जाता है। प्रथम विश्वयुद्ध के बार जबकि तीक ाासन कावितान जोम ने रहाया इन नखकाने युगकी ग्रनुस्पनास बरानासकता स्वीकार की ग्रीर एक कानूनी दिल्ल न प्रणासन प्रक्रिया को देखत हुए बागना मनता भौपचारिकता एतिहामिकना एव वचारिकना का प्रधानता दी । परस्प<u>रा</u>वान्या की यु रेप्टियह मानकर चनती नी कि लोक पंशासन की सूद समस्याए संगरन क कानूनी ढाचे म जाम तनी हैं जो संगरन के ग्रातसम्ब यो को ग्रीपचारिकता से प्रस्तृत कर उसकी समस्य मा के एनिटागिङ परिप्रश्य म प्रस्तृत करता है। इस रिष्टिकीए के लेखक संगठन के <u>निद्धान, संगठना की विविधनाए</u> एवं संगठन की घावश्यक्ताए भ्रांति प्रश्नाका केतीय बनावर च ह। तृतिहास भीर कानून इनक दो प्रमुख स्रोत हे ग्रीर उनमें भपनी सामग्री लत गए व वगुन ग्रीर वचारिकना का प्रधानता

इस तरह टम परम्परावानी इप्टिकास का संगठना मक (Structural) वधानिक (Legal) श्रीपचारिक (Formal) एतिनासिक (Historical), विकाद विचारा मन (Normative) तथा वस्तनात्मक विश्वारित विदेशोग (Descriptive Prescriptive Approach) कृष जाता है। इस स्कूल के लेखको ने प्रत्यायोजन पगर्वेक्षण नियानमा रेखा नौकरणाही आदि के सिद्धाना को नस तरह देखा है जसे य ढाचे के प्रश्न ही और यदि एसा कर निया जाए तो ऐसा अपन प्राप हा जाएगा। बार्यबल क दस उपदेशा की तरह यर दिन्द समस्यामा का सरवीकरण करती है भार सस्याओं क बाहर देखने को तयार नहीं है। गुनिक उर्विक सूनी पयल मानि लखका ने अपन सथठना के ग्राफ और मानचित्र प्रस्तृत किए हैं गौर कानूनी ज्ञान को प्रशासनिक चान का पर्यायवाची समभा है।

इस स्टिटकोए। की पाच दबलताए रही है-

l प्रयम ता यह लोक प्रणासन क क्षेत्र को व्तना सकीमा बनाता है कि उस एक पृथक ग्राययन शास्त्र वहना कठिन होगा ।

- 2 दूसर बणान पर किन्त य क्राययन इतन सबही (Superficial) लगत है कि इनम विवेचना ग्रीर विवत्तपण (Analysis) का ग्रमाव खटक्दा ह ।
- इन मध्यमना म यथ की ति भारणवादिता है जो यह मानकर चलती है कि व्यक्ति एक वरत ही तक एव विवेक-समन्त भावरण करने वाला प्राणी र ।
- 4 फलम्बरूप न्स दिष्ट न समस्याद्या को न चनकुर स्वय को कवल समदेशा तक हा कदित एखा है।
- 5 नाक प्रजासन का एक बहुत बढ़ा सानवीय एवं मामाजिक पहेंस इसे विटि के क्षेत्र संक्षित स्रोफन रहा कि यह कानून सौर बणन की सीमा रखान्ना के बान था। कुर्ना सिलाकर यह परिच जिटल प्रवासनिक समस्यासांका मरन सकीण एवं विद्वालानी मानकर देलने का प्रयान है जा साज की जिटन प्रशासनिक प्रजियासांका विस्तवस्य जी कर सकती।

परम्परावादी क्षिटकाए के अनुसार नाव प्रशासन के धायपन के लिए का पद्मित्वा अपनाई जाती रही है जनम अस्य य हैं—

- वद्यानिक पद्धति (Legal Approach)
 - (2) एतिहासिक पदित (Historical Approach)
 - (3) विषय-वस्तु पदति (Subject matter Context) एव
 - (4) वज्ञानिक पद्धति (Scientific Approach) ।
- (1) बग्रानिक पद्धति (Leval Approach) यूराप ने जमनी वेजियम मान मादि बन्त स देशा म लोग प्रशासन का आययन विधानिक भथवा निधान शास्त्रीय दण्टिस किया गया है। इन दशा म नोक विशि (Public Law) का माविधानिक (Constitutional) और प्रशासकीय (Administrative) विधि मे विभाजित किया गया है तथा लाक प्रशासन का अध्ययन प्रशासकीय विधि के प्राधार पर निगा जाता है। साविधानिक विधि का उद्दश्य मीलिक रूप से सरकार के सीना मगा का अलग जलग बगान कर उनके आपसी सम्बाधा की बापक ध्याख्या प्रस्तुत करना है जबकि प्रशासकाय विधि का सम्बंध राज स्थानीय शासन संस्थाग्री सावजनिक निगमा सथा सरकार के विभिन्न विभागों के मण्डना भागों उनके सह सम्बंधी तत्वा ग्रादिकी यास्या करने से है। इस प्रकार भास जमती विजयम बादि राष्ट्रो म प्रशासन सम्ब धी श्रध्ययन मूख्यत प्रशासकीय सत्ता एव उसकी प्रक्रियाओं के बद्यानिक या कानूनी ब्राधारी तक ही सीमित रहा है। प्राप्त में प्रशासकीय नमचारिया के प्रशिक्षण के समय बधानिक लान पर अधिक बल टिया गया है। व्यक्षण्ड और धर्मारका में भी लोक प्रशासन के ग्रध्ययन की वधानिक पद्धति को काफी समयन मिला है और इसीलिए प्रशासकीय विधि तथा प्रशासकीय याय का अध्ययन आरम्भ हमा है। सयक्त राय अमेरिका में नियामक अभिकरणा

(Regulatory Agencies) ख्रांर उनकी प्रक्रियाओं व सम्बन्ध म बहुत कुद वधानिक हाट्टकाण द्रपनामा गया है।

नम सन्न नहीं कि खोड़ प्रधासन का व्यातिक नाव म क्या करना हाता प्रात ज्या राजे थी सामग्रत के निष्ठ प्रथमा ज्या पर प्रकास अगन म लिए
वस्तिक दिल्लोण अरुश्यों है समापि च्या पद्धित प्रस्ता दिल्लोण का सबस बन्य
दाय यह है कि क्सन सामाजिक भागावणानिक घोर वणानिक केटिया की उपना
की सह है। समाजप्रकार प्रत्यक्तीय पुल्ला भी प्रवास करा क क्लावस्य
प्रभासन का वश्च निक प्रस्थयन एक्टम पुल्ला भी प्रवासिक समाप्त नगायी यन जाता
है। प्रशासकी काय क्यारा प्रदेश स्वास कर्या की प्रसाम नव्य

प्रभावित रहना हुँ और उन प्रण्यामान प्राचान प्रस्थाप के चून हुँ उन् भूभोवित रहना हुँ और उन प्रण्यामा को तत कक ना सम्भाव जा नक्ता का का निका जा सम्भा जब तक कि निहास का भाग ने हा घण्णा प्रित्योत्तिक पद्धिन का घ्राय निवा जाए। बहुन मी आपुनिक प्रमामकीय समस्यामा को समाधान निहास द्वार स्वत प्रमामकीय स्वभूभवा स प्रमानिविद्व है। विहास बतावात है कि सक्क बतमानकानीय प्रयानमीन महामा और प्रकल्याचा को किस प्रकार बारम्य दिया गणा और विकास कि निवास स्था सीर प्रकल्याचा को किस प्रकार बारम्य दिया गणा और विकास कि निवास स्थापन ने गार करता हुए बहु बनमान क्य दिया ना सका। कौडिसीय स्थानास्त संभीयकानीन शासन पदित और प्रधासकीय सस्थामा को विद्युत पुचना प्राप्त होनी है ता प्रा ह्यान्य क्षित बनी स्व स्थापन प्रक्रमानिवस (1951) म ध्यारिका के प्रधास वात्रीस बनी स्व प्रमारिका स्व स्थासन को प्रक्रमण प्रस्तुत किया गया है। बास्तव स्व एनिश्सिक नान की

है। इस दात स बचने क लिए वनमान समय म प्रकालनीय अनुभव प्राप्त लोग प्रपन अनुभवों को इन प्रवार लनबढ़ करने का प्रयास कर रह है जा ोक प्रधासा विज्ञान की प्रगति स महासक हा शक। सारा जसे नव स्वतान्ता प्राप्त देश ने निर्णा यह एक बहुत बड़ी सेवा होगी कि देश क अधासतीय समन्त के निर्मात स्वपन प्रणासनीय जीवन ने अनुभवां को स्वप्त सेवबढ़ बारें। चा गायकर न सपन प्रमुक्षन निर्मिद्ध किए हैं और उनकी पुस्तक स्वप्ति वत्यान तथा भावो प्रशासना के लिए बड़ी उपपोर्ग सिद्ध हो अवन्ते। हा

- (3) विषय बस्त पहलि (Approach from the Subject Matter Context)-- "स पद्धति के अन्तगत प्रशासन में कि ती सामान्य सिद्धान्ता का प्रध्यक्षत ननी किया जाता बरन विकिप्ट सेवाबा सथवा कावरम विशेष के सध्ययन पर अन िया जाता है। उनाहर्रणाथ शिक्षा प्रतिरक्षा पूलिस राजस्य का निर्घारण एव सगन आदि विशिष्ट विश्वाग प्रथम प्रथक रूप से श्रन्थयन की विषय-करत् बनते हैं। इंग्लण्य भारत झादि में इस पद्धति का प्रयाग इन विशय सेवासा के प्रध्ययन व निए काफी समय से कियाजारहा है। सयुक्त राय बनेरिका स लस्बे अर्से से स्थानीय प्रशासन की समस्याची का मध्ययन वसी पद्धति से होता रहा है भीर होएं ही के वर्षों म राष्ट्रीय स्तर पर अमरिकी प्रशासन के अञ्चयन भन म भी इस पद्धति का प्रयोग किया जाने लगा है। इस बाययन-पद्धति म बन्तनिहित दशा यह है कि संगठन और प्रशासन लक्ष्य प्राप्ति के दो प्रशाववाली सावत हैं तथा प्रयोगों से पथक करके उनका अध्ययन उपयोगी न_ी होगा । विशिष्ट सवाम्रो अथवा विभागा द्वारा जो मिभलेल साँ विकी शोध ग्रावीला के प्रत्वित्त मादि रखे जाते हैं उत्स बन्भू प सामग्री प्राप्त होती है जिसके आधार पर प्रशासन के स्वरूप पर भाउन प्रकाश होता जासक्ताहै। इस क्षत्र संगीत एवं बाकाट की पुरुक परिक एडिमिनिस्ट्रशन एण्ट दि यूनाइटड स्टेटस डिप'टमंट बाफ एग्रीक चर एक बादी पुस्तक है और उसन प्रकाशन के बाट विभागीय श्रवता वार्तावभागीय प्रशासकीय संबंधा ग्रीट कायक्रमा के अध्ययन पर धौर भी शहन भी पुस्तकें निसी जा चुकी हैं।
 - (4) बजानिक पद्धति (Scientific Method) एवं ध्यवहारक्षे-द्रः
 (Bebwiouralism)-योक प्रजासन के घ्यव्यन मं बजानिक प्रवच (Scientific Management) आरोलन रोक प्रजासन के घ्यव्यन ध्याविक पद्धतियों और माध्यतायां के घ्रमुं पद्धतियों और वाह्यति को नाकीश्रय बनानों का न्य क घर्षक टेकर (F W Taylor) के। हैं मत इसे टेनरवाद (Taylorism) भी वहां जाता है। टेनर के घ्रमुसार निशी उद्योग के क्षमु और लीव प्रणाता ने क्षम माध्युक्षत्वता सम्बन्धी समस्यास समान

भ्राग्रह काम करने के एक ही सर्वोत्तम तरीके पर है। तबनुसार प्रयक प्रकार के काय के प्रवाध के लिए सर्वोत्तम सिद्धात बनानिक आधार पर खोजे जा सकते ह।

कापी लम्बे समय से संयुक्त राज्य उमेरिका स तीक प्रशासन क क्षत्र म वज्ञानिक दिष्टिकोण अपनाया जा रहा है । इस विचारधारा को पर्याप्त समयन मिला है कि नोक प्रशासकाय कमचारिया की कायकूमलता बढाने के लिए यक्तिगत ग्रयवा निजी प्रशासन का भौति बनानिक विचारधारा का प्रयोग किया जा सकता है तथा उसके बारे में बहुत कुछ सामा य सिद्धाना का प्रतिपादन सम्भव का वजानिक पद्धति के बनुसार उन नार्यों का विश्लेषण किया जाता है जो जनता क सम्मुख रखे गए ही उनके साथ "यक्तिया का तालमन बठाया जाता है उनक माथ नश्या म सम्बद्धित च्यापक ग्रनुभवा का सम्पक स्थापित किया जाता है ग्रीर त पश्चात् नेतृत्व ग्राटण मानि के नारा तक्या के एक समून सं दूसरे समूह में सम्बाध स्वापिन किया जाता है। यह बनानिक प्रवाधवार कायकुशनता को मुख्य लक्ष्य के रूप स ग्रहण करने रूए प्रशासन का एमी सकतीकी समस्या मानता है जो मूल रूप म समविभाजन क वायाँ के विशेषीकरण में सम्बक्ति है। निशेष प्रशासन म बनानिक पद्धति क प्रयोग का धाशय यह है कि पदबक्षण प्रकार विश्लेषण बादि को बपनाकर सामा य मिखान्ता का निरुपण किस सामा तक किया जा सकता न। टेलरवानी बॉप्टकोए का सबसे बढादोप य″ है कि इसम मानवीय ताव कम स्वकी उपका कर दी गई है। र नरवाद की नमा को हामल नरत हुए उदिक न लिखा है कि यह बात अधिकाधिक स्पप्त रूप स अनुभव की जा रही है कि काय काय में यक्ति की नगान और कामी का व्यवस्थित तथा परस्तर सन्सम्बधित करन की समस्थान्ना के साथ ही एक चौथी समस्या वर्ग (Group) क रूप म ही गतिशीत तथा शक्तिशाली बनान की है। प्रव म का यह चौमा पहल सम्भवत वन चारा स सर्वाधिक म स्वपूर्ण और जिला है।

(ख) "यवहारवादी दिप्टकोस्स (Behavioural Approach)

प्रवारकार बबन तक रिटाइन का बिक एक समग्र झानि वना जाता है। परम्परायारी द्रिष्ट कंबल ताक प्रशासन मही नहीं बिक सभी संभावित वितालों के लिए रनती प्रपूर्ण और प्रपर्यान पाद नयी कि उनमें करिक यावनारिक एक उपभागि नात की साब होना स्वाभाविक या। द्वार विकाय प्रवास समाम नी प्रशासन के लिक युग्र प्रमुख्य करने रही कि नाकीतिया संकास नी करेगा जी साम के नाम पर स्वय मिद्ध वार्ते प्रस्तुत करनी है। हरवट साम्बान का तान प्रशासन

I W. Ido Op et pp 47 61 ■ L F Urvek Th Pattern f Ma gem t pp 50 51

भी तीनोक्तिया (Proverbs of Administration) नाम से एक नेख भी विख्या और यन कहा कि वरणनात्मक दृष्टि आवश्यन होने हुए भी पर्यास्त न । है ।

प्राप्तन क पीछु-पीछ नान महन बीनार सायस हैही स्टोल्स दिए प्राप्त स्वान मन्त्रपुर होरक स्वेक प्रवानन को प्यन्तवादी नश्य से देखने के लिए प्रापे सुत्त । उन्नेन बीपसारिक निर्म को सम्बोक्तर वहीं विधा बनि उद्यम व्यवहारावाधी स्वाप्त स्वाप्त के लिए साय स्वाप्त को कि स्वाप्त मन्त्र के लिए साय स्वाप्त को कि स्वाप्त मन्त्र के स्वाप्त के लिए साय स्वाप्त को कि स्वाप्त मन्त्र के स्वाप्त के कि स्वाप्त मन्त्र के स्वाप्त स्

व स्तव म ज्यवनारवानी दिस्ट की मूल मा यताल कार है निमवा वस्टन कहान कटलिन आणि राज्यशास्त्रिया न विस्तार संविवचन निया मे—

- । प्रथम तो 'यकहारवादी य' भातत ह कि प्रश्ययन भी इनाई (Unit of Conceptualisation) जब तक बहुत विचार (Macro) रहेगा तब तक प्रयान गणन नही वन मकेचा । धन ज्य विचारता को विचेपीकरण दो हरिन्द से तोडकर उनुना (Mucro) को डना या म परिवर्तित किया गा चाहिए। उचारत्स के लिए किसी भी भीमकाथ मगठन का वस्त्रक करने सं साय-साय यदि घण प्रथमक किया जाए हि जम समन्त्र भगठन का वस्त्रक करने सं साय-साय यदि घण प्रथमक किया जाए हि जम समन्त्र भ प्रयासक्ष्य प्रतिमा किया निकारता हरित होती है को अध्यास क्षित्रक सायत और उपयोगी होगा। स्यवहारवारी दिन्द से छोने छाने विचयों पर मन्त्रीर प्रवस्त्रक कीर विचनेपण का प्राथमिकना दी की।
 - 2 गुनापतारी िट बाज्यको की दक्षानिक वा की बनुत वरी समुख्त है। सम्बन्ध है। समुख्त है। वा प्राप्त व वा प्रिक्त हानक है कर बाला को साध्यक्ति करन के बीवक उठाया था। माने व्यवस्थानी वह मानत है कि तोन असान एक बनानिक वा बिक्त उठाया था। माने व्यवस्थानी वह मानत है कि तोन असान एक बनानिक वा बिक्त यो दक्षा विकास की बिक्त मान स्वाप्त विकास की बिक्त माने कि बाला विकास की बिक्त की स्वाप्त विकास की बिक्त क

वादी धीप्ट की प्राप्यता ह कि नाक प्रणासन के क्षेत्र में यि नान का आगे बनाता है स्थार उस व्यावहारिक प्रणासन की बुश्यलना के निए निरंतरता से सम्होत करना है ता वनानिक प्रध्ययन विधि कठोरता से लागू का जानी चान्छि। जू कि यह नान का गहराई मन्चाई एव निष्पक्षता से परीक्षण कर विश्वसनीय बनानी है। इस इर्टिंग स्थानरार्थित निरो राज्यानी, अनुभववादी एवं प्रयोगवानी कोषक सी की कीर में आते हैं।

- 3 व्यवहारवाणी सांन्ता यह चानता है कि सान क कान म बजानिक विधि स सचित एव मुर्रान्त यह भान अण्याण एक मदस विसंध को ध्यान म गण्यक प्राा बागा गा । गमर छाणा म इस जान की समझता एव सच्चाइ एव बात पर निमर करणा कि वह जान के साथ पण्यामा स किनता सम्विचित है। उद्याण्या के निमर करणा कि वह जान के साथ पण्यामा स किनता सम्विचित है। उद्याण्या के निमर का मा प्राच्या साम में साम में कि साथ में मिल्य का परिष्णु इस मण्या म किया जाना चारिए कि राजनीति सन्तात्रिनान समाजवादन साण्या स प्रध्यान भागा म किया जाना चारिए कि राजनीति सन्तात्रिनान समाजवादन साण्या स प्रध्यान भागा म किया प्रध्यान स्वाच्या स्वाच्या
- 4 यहारचाद एण अनुभवमुनक निद्धाला ना प्रणयन करना चारना ह । अनुभव निराजक प्रयाग सर्यानन परिस्थिति विवयन प्राणि के आजार पर सम्प्राणना का गण्नना म विक्तेयका करत बाले व्यवहारवाणी यह मान कर चलते ह के नाक प्रमासन एक स्वताक विवान के व्याप स्थानी स्वताप विवारधाराण प्राविद्धाल कर सकता है ।

भ प्रकार विश्वेषण गहनना बनानिक विधि एव बन्तसम्ब धा का उपयाम म नात वानी अवन्यत्वान विदि 1960 के प्रावस्त्व वसन वसन पर पी। प्रमानिक राजनीत सम्बन्धि राजनीति सम्बन्धि वीठि विश्वेष प्रवस्त्व पर पी। प्रमानिक राजनीति सम्बन्धि वीठि विश्वेष प्रवस्त्र पर पी। प्रमानिक प्रवस्ति निकार ने कि प्रवस्ता की। नाक प्रवासन के प्रवस्त्र पत्र पत्र पत्र प्रवस्ति पात्र प्रवस्ति पत्र प्रवस्ति पत्र प्रवस्ति प्रवस

धावरण बालीच्या ने परे नर्ने रहा है एवं (4) लनक मध्ययन-यत्र भाज चाह विनन भा विकसिन हो चुक हो। सामाजिय जीवन व क्षत्र म्रं छनकी गति प्रमाव भीनना एवं उत्योगिता सीमित एवं अपूरा है।

व्यव_्रिवादी रिष्टकोण ने अनुसार नान प्रशासन के ब्राच्यपन म प्रयुक्त नी अन नाना मुख्र स्व पद्धतिया ये हैं—

- (1) मनावनानिक पद्धति (Psychological Approach) एव
- (2) परिमाखात्मक मावक पढ़ित (Quantitative Measurement Method)।

मनोबज्ञानिक पद्धति (Psychological Approach)—लीन प्रशासन के ग्रध्ययन में महा <u>नानिक संद</u>नि क प्रयोग का तय <u>मिस फॉलेट की प्राप्त</u> है। दस पद्धति म बलाति ति नान यर है कि प्रशासन मानुबन्ध्यवरार स सम्बंधित है प्रा मनोबियान नाश उसे वश्वि मुठी तरह समक्रा का संयता है। मनोविज्ञान मानवीय शावरण का विचान है और ताक प्रशासन का सम्ब ध भी प्रा<u>चर</u>ण स ह ! ग्रन मनोवनातिक पद्धति के प्रयोग से उसके विभिन्न पहनुत्रा को उजागर किया ना सकता है। मिन पानिट ने बन राया है कि व्यक्तिया और अमूहा नी इ छाए उनके पूबाप्र और नितक सूर्य प्रशासन के भीतर उत्तक ब्यद रह की किस प्रकार प्रभावित करत है। मनाविभान हमारे जीवन में न्ता घून सिन गया ह कि बहुत सी गामाजिक राजनीतिक साधिक समस्याद्यों का समाचान सनावनानिक पृष्ठभूमि को समाभ विना नहीं किया जा सकना । प्रणासन क मनोवनानिक सम्ययन स यन स्पष्ट माना ने कि वर्णक्तमा और समुना की मनोवर्णानक प्रतिविधा के फलस्वरूप प्रशासन में सानगत एव प्रकार के सनीपचारिक सगठन का निमाण ही जाना है तो ग्रीपचारिक संगठन को समोधिन कर न केवन जनका पूरक वन जाना है बालि इनना में निवृत्त स्थान प्राप्त कर तथा है कि उपकी अवहनना करने पर प्रशासन स्वय सक्त संपर्ण सकता है। सनीवनानिक कि संप्रकासन बावध्यक रूप मुमानव मम्ना की समस्या है। बाउनाधिक प्रशासन कक्षत य तो मनावनानिक पढति बन्त ना अपवानी निद्ध है ने । नमह फनस्वरूप माविभान की एक एमी गासा विकस्ति ना गयी ह जिस औद्योगिक सन्।।वनात (Industrial Psychology) कना जाशा ≠ ।

परिमाणा 'नर मापक पद्धित (Quartitative Measurement Method)— त्रिमी भी धात्र मं मर्टा चन्यांतित ज्ञान की प्राप्तिन ज्ञान थान पर निपर ह कि उसम तथ्यों भीर परिगामा नी सारिवनाय माप (Quantitative Measurement) में कन्ये सन गुजान्या है। जोन प्रमासन मूलन एन सामाजिन विनान है निसम गुणामन पर पर विज्ञाप वन निया जाना है। अन न्यम परिमाणा मन मापन पद्धित ना बसा प्रयोग नहीं हो सनना नमा भी कि विनान के क्षत्र में ॥ मंग है। उदान्दरणाय जिन्ना की प्रयति वा मूणानन नेवन सक्त विद्यापियो के स्नामार पर मी नहीं दिया जा सकता विक् उनके गुणात्मक पहल पर भी निवार करता होना है। तथापि लाने प्रणासन ने वे स को म परिमाणा मक मामच पदित का प्रणासन के वा को म परिमाणा मक मामच पदित का प्रणासिक परिमाणा मक मामच पदित का प्रणासिक जानता प्रथमा उसकी प्रतिक्रिया जानती हो तथा (2) जब किसी प्रणासकीय स्रविक्रय व कमनायिया की सच्या अर्थार वित्तीय सावस्यनकाओं के बारे म निश्च करने वी दृष्टि से उसके कायमार का परिपायन करना हो।

नायभार ने परिमाण के लिए परिमाणा मन पद्धति का प्रयाग वहा प्रधिक मम्भव है जहा काय कामा मात्रा म एक ही प्रकार का हो ग्रीर उस बराबर दाहराया जाता हो जम टाइपिंग भीर फारिया का काय । क्या की कुल मात्रा की एक रमचारी द्वारा अपेक्षित दनिक काय का मात्रा स विमाजित करके यह मालूम किया जाना है कि कुल कितन कमबारिया की आवश्यकता हागी । समय के साथ ाष्ट्र प्रशासन के क्षत्र म परिमाप क सक्ष्म साधना का भी तजी स विकास हाता जा रहा है। रस दिशा म अमरिका म भारी प्रगति हुई है। ागत तलाविधि (Cost Accounting) स यन पना लगा निया जाता है कि प्रशासन की प्रायक वनाई की क्या नागन धाएगी। एक ही प्रकृति क विभिन्न प्रशासकीय स्नीमकरणा वे प्रति ल्कार्डकी तामत की तुलना करके उनम से प्रत्यक की तुलना मक कायन्यमना का बहुत हुछ मरी भान प्राप्त कर निया नाता है। विभिन्न मुंबाझा जस नगरप निका नवाश्री ने पारमायन ने विषय म नए तए सिद्धान्ता का श्रादिष्कार हान त्या है। रिन्त तथा मानमन न व्स पद्धति का विशय समयन किया है नवापि वस वारे म स्टो द्वारा किंग गण्या तए अधिक सफल सिद्ध नहीं हुए हु। उनका विचार हुकि शि ना प्रत्रवा इस प्रकार का न⁵ सवाधाक निष्का नाव_{र्}गिरक पमि प योजना तयार करन की दिशा म अभी शापक शोध और चितन की स्र वश्यकता हा।

¹ W S St e M a g th P b Se v c II A V 1 XXX 195 pp 315-320

(ग) यवस्थावादी दृष्टिकोर्ग (Systems Approach)

परम्पराक्षण जा दर्गहा । प्राप्त । प्राप्त को स्वाप्त व्यवस्थावादी सीट्ट (Systems Approach) एवं एनी शिंट हं को "यह रा को के" गैर तत्व मात्तर उसी के बारा धार ध्रपन झायम ना मात्रक बनाना चाहरी हं। ध्यवस्थावारी कीट मोक प्रमान की एका ध्रीन झायम ना मात्रक बनाना चाहरी हं। ध्यवस्थावारी कीट मोक प्रमान की एका ध्राप्त आप विकास प्रमान की है जिनका घरण्यन उसी प्रकार किया जाना चारिए जहे एक भ्राप्त स्वयस सावित का किया जा मत्रता है। बार का एक मिल्टम नेशा के। कियो भी मिल्टम भ निज्ञ विकास में हैं

- तिस्टम एक उद्देश विशय का यान म रखकर सपनी सगठन ग्यना एक पर प्यना निर्धालित करना ?!
- 2 मिस्टम संविधित अस विणे हिन त्या सं स्वया सवस वास करने त कित्त अस विणे हिन त्या संविधा स्वया सवस वास करने त
- 3 मिस्रम म प्रत्यामक विपाशिक्षण (Functional Special sation)
 के साथ साथ एक गम्भीर प्रवार की प्राविनिक्षण होती के घोर एक मण की
 प्रावस्थततो स प्रविक र तत सारी ध्यतस्था (System) को नाव सकती है। यरि गावरर व्यवस्य वारी दिख्लामा (System Approach) वे प्रमुतार न की ता वर्षा । श्रीक कर सकता र पर रेज रवा स सूर के सिप्रम का अपरीता वर्षा ।
- 4 जिस्तम एक योजजात (Ongoing Process) प्रतिया जाता है। उसम प्रिता प्रतितियाण धार उतन बन्नास्त्रम स्विति सन्त्रमूख होते हैं। जिल्ला को जीत की योज साम जीत संयक्षा स्वीर प्रतिया का कुल सिनाकर उसकी प्रभवक्तीतन की रोटज संसदा आए।

5 सिस्टम के चनन के लिए कुछ इन-पुटस (Inputs) डानना पड़ना हैं नो एक प्रत्निया विशेष में निजन कर मानुट-पुट (Output) में बदन जानी "। उनाहरूपाय कार म इन-पुट के रूप म डाला "मया पन्नत करर के सिस्टम म पुत्रत कर याना नी दूरी के रूप म बाउट-पुर नेना है और इस प्रत्निया म स्वय नएन न जाता है। इसा प्रवार पान्तिति और प्रवासन म कुछ इन-पुन्स "ती जाता हैं जो मवा इत्यान सुरक्षा मानि के रूप म बाउट पुट वनकर व्यवस्था म निक्तती है।

स्त तर्र "यवस्यावाणी सिंट न केवन वागन है न "प्रवृत्त एव काचरण का पर्त पर्त । प्रकृतीक प्रकासन के बाव और क्षिणारिया की उस्प्र प्रतिमा और स्वात्तारिया की उस्प प्रतिमा और स्वात्तारिया कर कर केवली है जो नियोजित काय का प्रतिमात निया रही । "यक्ष्यावर (System) म योगवा प्रभावारेता"ना और समता (Efficiency Effectivity and Capacity) तीन विधेततामा का होना नकरी है। यह यू प्रावस्त नी कि लीना ही एव साथ मिन सके। एए प्रवृत्ते नि हम म नीती नरों पर य तीन प्रभाव भाग साथ का सक्त है। तोक प्रसासन का निम्तनम स्तर प्रभावसानी मन्यल्य कायहुमत और कायहनर कर्मस्त का नामना सन्य प्रभावसानी मन्यल्य कायहुमत और कायहनर कर्मस्य व्यवस्था ने गायन होना चाहिए। ताक प्रमासन केवन क्षत्र क

(घ) सगठनात्मक ६ ार्यात्मक दहिटकीम्। (Structural Functional Approach)

समाजिक विक्सारण म "म दिष्टकोम का प्रया ट्यानर पान थ (Talcott Parsons) रावट मटन (Robert Merton) मरियन पदा (Marian Levy) प्रतियन प्राप्तप (Gabnel Almond) न्यान एएटर (David Apter) भादि बिराना हारा किया गया है। रस स्टिकीण स मामाजिक समध्त क रूप तथा कार्यों के साधार पर उस स्थवस्था का श्रू साकत किया जाता है। सगठत (Structures) मृत यथवा अमृत क्षेतो अकार के हा सकते हैं। मृत सबकता स सरकारी विभाग तथा ब्यूरो खादि का नाम तिया जा सकता है तथा अमृत सगठनो स सत्ता का विश्तपण खादि बार्त साती है।

नोव प्रज्ञासन सं व्या खरिटवाण या उत्तेर सवप्रयस 1955 स डवाइट वारू (Don ht Waldo) ने क्या था। उत्ताल व्यक्षी उपयोगिता पर प्रकाश जाला था। अ दिख को बाडू का विचार का छा लगा और उत्तीने दो यय बाद ही यस इरिटवाण के प्राधार पर अपना इपका सौद्योगिकी (Agrana Industrial) सार्व्य रस्तुत किया। उसके बाद दिख्य तुलना यक लोक प्रशासन स इस इरिटकोण के प्रसन्न प्रदेश करनी बन गए।

(g/) प्रपेत "यवस्या का विभाग चह्नय होता है। उसी वे सनुसा यह प्रपन संगठन हो रचना एवं "यून रचना करती है।

(छ) यशस्यान विभिन्न अग्रयस्य अपना विभाव नाय सम्पन्न स्रत है। विच्यु दे दुर फिनावर ययस्या की वित दन है नथा छक्त छह्च्य तक पत्याने स महासता करते है।

(ग्र) व्यवस्था मा कार्यो मन विश्वभाषरण एक्त ६० भी विभिन्न भागा स भ्रातिकरता रहती हु । किमो भी एक भ्रम में भ्रावण्यकता साम्रीयक द तता होत पर पूरी व्यवस्था टूट जाती है । यति सार्विक को अकरत साम्रीयक तती से भूमन लगतासाइक्लि चनुनाब द हाजाएगा। स्पप्ट ह कि व्यवस्थाम आत्मिनिमरता विभिन्ने करण करवारमकता चेतना कार एवं कायसमता मारि विभागाए हाता है।

व्यवस्था विश्लपण म विषय-वस्तु का क्वा बरान मात्र ही ना किया पाता बान् प्यवनार तथा आचरण का परीश्रम भा किया जाता है सम ताक प्रशासन के दाच नथा अधिकारिया को उस दिया और अन्तर्निभरता के संस्म म देखा जाता है जो नियोज्नि काय की भूमिका निशा रण हा व्यवस्थ की तीन विजयनाण मानी जानी ह-प्रभ वयी न्ता(Effectivity) कुथबुधानत (Efficiency) तथा बुबादेवता (Efficacy)। ताव प्रधामन म निम्न स्तर पर प्रभावशीनता ही चीहिए सन्य स्नर पर कायकुण ता और उच्च स्तर पर उपादयता रहनी चाहिए। एक ग्रब्धी यवस्था म इन तीना का उपयुक्त मतुत्रन रखा जाता हु। साक प्राासन की विभिन्न समस्यामा पर माजकल प्रवस्था १ प्टिकाण क स्रनुसार विचार किया जाता 🛎। क्लत वन दिनो प्रशासन के विभिन्न पहनुस्रा पर सनक प्रवस्था भ्रष्ययन एव विश्लप्रमा किए गर हैं।

सगठनात्मक कार्यात्मक राष्ट्रकांग्य सूच सटस्य ग्रंथवा मूच स्वतंत्र (Value neutral or Value free) इंटिकोण है। बाद स लोक प्रशासन क विभिन्न विचारका का ध्यान क्स आर गया। जब तुनना मक्त नोक प्रकामन स यह व्यिटकीए। स्रनाया गया तो यह स्पट हो जया कि पाक्वास्य प्रमासनिक वक्सामा क व्यवहार एव सम्बाग नवस कर नहीं हैं। प्रमुक दक्ष ती प्रपत्ती सामाजिक क्य रचना क स दक्ष मही वहा की प्रशामनिक सन्याका का सूचाक्त किया जाता नाहिए।

लोक प्रशासन से सानव तत्त्व

(Human Factor in Public Admini tration)

लाक प्रशासन सनुष्या द्वारा समुख्या क लिए है खत नसम मानवीय तक के प्रष्ययन का के द्रीय महत्त्व हाता है। यह <u>लोक नित्र तोक कायाण</u> नोक उद्दश्य जसें विदुषा नो अपने आवरण म समटे हुए है और मानव सम्बन्धों से िसी भ रूप म पीछे हटन पर यह प्रशासन का एक ब्रत्यात निर्जीव ग्रीर शुप्त सा मृत वि रह जाएगा । प्रशासन एक मानवीय कना है, एक सामाजिक विचान है । पिक्त ह सम्पूरा प्रशासकीय व्यवस्था का सचानक स्त्रान आधार और माग निमाना है लोन प्रशासन की अमस्य एसी समस्याएँ है जिह मानव मनावितान ने समुजि म्रध्ययन ने स्रभाव म बच्छी तरह नहीं समभा ना सकता। यति नोक प्रशासन क् सफल और सजाव बनाना ह तथा उसका समस्याम्रो का निदान करना है तो उसके मनुष्य के व्यवहार की विभिन्न परिधियों क प्रसंग म देखना हाया ।

लोन प्रशासन के सदम म मानबीय त्व व के दा मुख्य रूप हैं— (1) प्रशासन और उसके नायक्सीया (उसम नाम करने वात कमचा

वग) न बींच सम्बाध एव (2र्र) प्रशासन अथात् प्रशासक और प्रशासिता न बीच सम्बाध ।

त्राक प्रमासन एवं विशान संगठन है जा परिमाणा मक अथवा प्रमापीकृत प्रणालियो ग्रौर रीतियास काम करता है पर आवश्यक है कि वन श्रीपचारिक प्रतियाची ग्रीर प्रवाध प्रवतन ग्रादि की समस्यात्रा के प्रति मानव प्रयासी के बीच एक संतुतन बना रह। संतुलन की यह समस्या प्रपन ग्रंप में विषट है क्यांकि मानव नाच यात्रीहत नही हो मकता । वन एक एशी वस्तु जिसका उपेक्षित किय जाने ग्रयवा मुनाय जान का भय थना रचता है। यह सम्भव है कि प्रण सकीय धयना भाग काई भी विशासक न संगठन धात में भ्रापने सनस्यों के निए। प्रक्तित हीनताकारप धारणा कर लंधीर सनदाके प्रायक सदस्य की स्थिति यात्र क पहिए व नानो जमी हो जाए। इस प्रकार की सम्भावना अथवा एस सकट का सभी उमूतन किया जासन्साहै जब सयठन म बक्तियों को मायता देते हुए पिक्तिगत कार्यों को सामा किता सन्योग और मृजन के माथ पर लाया जाए। नम बात का भी पान रलना शावस्थक है कि प्रवाध निरी त्या बादि के सादम में एस कम्म न उठाए जाए जिनस संगठन के कायकत्ता संगठन द्वधा उसक उड्ग्यो से

अपनी एना मकता को बठें। प्रवास सदव यही होना चाहिए कि समादेश और की मानस्यनतान्नो क सामाय टाचे के बातनत नायक्चीमा प्रवास

म साथ प्रभावशानी सवार और सम्बद्ध को सन्व कायम रखा जाए । नीक प्रशासन स्वय हा एक सामूनिक मानवीय त्रिया है मत सामूिक सम्बंधा का शासको धार शासिता के सम्बंधा का आधार क्या हो व्यक्ति उन ग्र वस्यकताचा की पूर्ति किस प्रकार करे जादि विषय 'रोक प्रधासन के निए विचारगीय है। कोन प्रधासन चाह क्तिना ही भौतिक एवं समाज के जड पनार्यों स सम्बद्धित हो जनका मस्य उद्दश्य एक नए समाज की रचना करना या उसके । निर्माण म अपना साग देना है। प्रशासक का मूख एक क्लाकार का सूख है जिस प्रपन काय से ही सन्ताप शित सकता है। दूसर सारो म प्रवासन की सफरना और कायकुशनता की क्छोटी यह है कि वह शासितो के साथ कस रचना मक और संजीव सम्बन्ध बनाए रखता है। नान प्रशासन म लीगा ने प्रति सवा का भाव निहित है और यदि शासक और शासिता के सम्बाध एकाकार नहीं हाग ता वीछित उद्स्यों की पूर्ति नहीं हो सकती। प्रशासका स अपनित है कि वे अपने की सेवक मानकर सत स्वामी नहीं। साधारए। जनता ही इन्हें प्रशासक स्वाती है और उनका यह कता य सीपती ह कि वे अनता के हित से प्रशासकीय कराया वा निर्वाद करें एव नोक-क यास्त्रकारी शासन की स्थापना करें। साधारस जनता ही सभी विद्या प्रयवा बाता का व रस्थल है प्रशासन नहीं। ग्रत यह भावश्यक है कि प्रशासका का जनसाधारस के प्रति मजीपूर्ण तथा समानत का व्यवहार रहे। लाक प्रशासन सम्प्रता घोर सम्म जीवन का रक्षक ह सामाजिक परिवतन घोर भी होती है स्रीर उनका नतृत्व भी करती है। स्वर्गीय ती जवाहरलात नत्रू के त्रन घटास वस्तुस्थिति काएक सत्री चित्र प्रस्तुत हाना है कि—

यनिय विश्लेषणः म प्रमानन यय बहुत भी चार्य ने भाति एक भातवाय समस्या हु। श्मय मनुष्या क सार्य यय गर करना हाता है न कि प्राक्षण की किमी ताजिका क साय। प्रणास उपका सम्प्रक ग सान वाल सोगा के बार म विधार कर नक्ष कर उनके सम्यक म एस निक्ष्य निकार म ना ह जो प्रस्थत प्राथालय तो हा कि तु जिल्म मानवन्त्र का मुला श्रिया गया हो प्रमृत प्राप्त हो हो स्था पर हो हम जह मुला वत ह हम बालाविकता स टर जा गिरत है । प्रयासन का उद्ध्य तो हुछ प्राप्त करना हो ह न कि प्रक्रिया के नुख विशेष नियमा का प्रस्त एए नरीस के के पेश के समान पूर्ण सतीय करने वीशमण्य मान और उसका करना हो हो न नि प्रक्रिया के समान पूर्ण सतीय करने वीशमण्य मान और उसका करना हो ह निस्ति की विश्वास करना हो हमान पूर्ण सतीय करने वीशमण्य मान और उसका करना हो हमान पूर्ण सतीय करने वीशमण्य मान और उसका करना हो वास्तव म प्रशामन की करने विश्वास । मनुष्य मान और उसका करना हो वास्तव म प्रशामन की करने विश्वास । मनुष्य मान और उसका करना हो वास्तव म प्रशामन की करने वास्तव म प्रशामन करने की करने वास्तव म प्रशामन की करने वास्तव म प्रशामन की करने वास्तव म प्रशास करने वास्तव म प्रशास करने वास्तव म प्

लोक प्रशासन का आय सामाजिक विज्ञानो से सम्ब घ {Relation of Public Administration with other Social Sciences}

नातन, राजनीति, इतिहास, यथासारच नाजन प्रसाजासर धारि विवय किसी जकार भा एक दूसर से समेवा समाच्य नहा है। दूसरे गाना में इत् विपयों से परस्प प्रकृष अतर होन हुए भी सम्बाध के सून प्रवत है। नोक प्रसासन सामाजिक जीवन के प्रवत्ति की विव्यास प्रतिसीन रखन वार्ती था<u>कि है तो इतिहास</u> भी स्वामान्त्र जीवन के अतीत की विव्यास को सदत करता हु भीर नोक प्रसासन की चेतानानी की जीवन के किमांग सामाजिक को सदत पर स्वास के प्रशासन इतिहास सामाजिक जीवन के व्यवसान और प्रनीत के राजनीतिक स्वष्ट और निवासों सामाजिक जीवन के व्यवसान और प्रनीत के राजनीतिक स्वष्ट और निवासों है। अस्वासन सामाजिक जीवन के व्यवसान और प्रमीत के राजनीति विदास पर स्विर है। अस्वासन सामाजिक जीवन के व्यवसान और प्रतिस्वास के स्वर्ण के सामाजिक के स्वर्ण के स्वर्ण के स्वर्ण के सामाजिक के स्वर्ण के स्वर्ण के सामाजिक सामाजिक

(क) लोक प्रशासन और राजनीति (Public Administration and Politics)

(सामाजिक विज्ञानों ने क्षत्र में राजनीति और लोक प्रवासन का सबस प्रियम सम्बक्ष है तथा दोना एक दूसर का ग्रायधिक प्रकारित करत है।) प्रारम्भित विवारमा न राजनीति बीर लाग प्रशासन मा एक टसर से पूपन नरन में ने जिट्टा की भी स्विन बाज यह दरिटकीण स्न यानवहारिक माना जाता है। माज लगान में विद्यान नस बान पर स यत हैं कि राजनीति भीर प्रशासा म साली नमन का साथ ह राजो एम दूसर से पूपक नी रह सकत। एक दूसर में माली नमन का साथ ह राजो एम दूसर से पूपक नी रह सकत। एक दूसर में माली रहने पर नोना ही सपूगा रहने एक के सहयोग के बिना उसरा गिलिय कर जायेगा।

यरम्परागत दृष्टिकतेल - (पाचीन विचारनो म बुण विनायन ते मनी एताणारी दिवनोगा प्रथमत हुए राजनीनि और प्रवासन ने बीच प्रीतिक भर बताला और कहा प्रवासन राजनीति से बाहर है। प्रवासनिक प्रकार राजनीति के बाहर है। प्रवासनिक प्रकार राजी है तथापि दानका यह प्रकार राजनीनि प्रवासन ने विष् का निर्मार ने राजी है तथापि दानका यह प्रकार ने किए का ना वाहिए के प्रवासनिक प्रकार ने विष्या जाना चाहिए के प्रवासनिक ये के स्वासनिक के प्रवासनिक के प्रवस्त के प्रवासनिक के प्रवासनिक के प्रवासनिक के प्रवासनिक के प्रवस्त के प्रवासनिक के प्रवस

साप्तिक हरिककोण— सात्र इस प्राचीन यवका परम्परागत विद्यालेगा का साप्तिक हरिकलेगा— मात्र इस प्राचीन यवका परम्परागत विद्यालेगा जाता है। यह कार्य निवार प्राचा त्रिक सात्रा जाता है। यह कार्य निवार प्राचा त्राम प्राचा त्राम प्राचा त्राम प्राचा त्राम प्राचा त्राम की अधित वह कार्य में अदुः पुर स्व सामाविष्ट रहते हैं। स्वावर्गिक छारणा के इस व बीचा के कार्य अर्थ हैं। कित दोगा वह दूसरे से प्रकार त्राम कि प्राचान के स्वायोग के दिवा राजनीति हारा निर्मित्त विद्यालेगा कि प्रियाण में हो तो प्रवासन के प्राचान का स्वायोग के स्वायोग के स्वायोग का निर्मारण में हो तो प्रवासन के प्राचानीति हारा मीतियों का निर्मारण में हो तो प्रवासन के प्राचानीति कार्य हा स्वायोग है का प्रवासन के प्राचानीति कार्य हा स्वयोग है कित प्रवासन के प्राचानीति कार्य हा स्वयाण हा स्वराण हा स्वयाण हा स्वय

परामशदाता, प्रादि ति तु य सभा अन्तर माना मन है, प्रवाशास्त्र ननी। य अ नर प्रश्न सन स्वीर राज्नीति वो एव दूसर सं अनव नहां वस्त । त्यान व वान नन सि सस्य है वि उह अनग अन्य सीखवा म वाधना गनत होगा। प्रात् द्वाना क्ष्य प्रात्त किया भी जाए ता भी दोना की सीमा रेखाए अनव स्थाना पर वतना मिनी हैं होगी वि एक स्पन्त विभाजक रेखा क्षीवन का प्रयत्न प्राप्तवगरिक होगा वान की खाल निकालना होगा।

राजनीति झार प्रशासा का परस्पर सम्बाध सीर प्रभाव-राजनीति श्रीर प्रशासन के सम्बन्धा पर विचार करत समय वास्तव सं किसी भा ग्रतिवादी इंटिकाण संबंधत हुंग्दानों कंबीच संतुनन की स्थापना की जाना चारिंग। टा एस पी समावा समिसत है कि रापनीति सौर राजनीतिका का प्रशासन के प्रापक उद्यया की परिभाग भीर राजीतिक सत्ता की प्राप्ति की चेटटातर ही मीमिन रहना चाहिए । यह राजनीतिक सत्ता ही प्रशासन की चात्र पत्ति है और प्रवासना का नेपक्षत्र ोतिया क निमाण क तिय तक्ष्य व स्वताय जटात, सुभाव वेन, म्रालाचनाय नरन तथा उनक नियाण वं पत्रचात उनका क्रियाचिन करन तर वर् होना चाहिए। जब सक यह मिद्धान बनियाना रूप मंत्रा ग्रह कि नातिया क विषय म श्रातम <u>निरा</u>य सत्तायारी राजनीतिज्ञा कहां था म रहेवा तव तक नास्ता न का किसी प्रकार का का^ड सतरानी हु स्त्री जब तक रापनीतिक यह स्वाकार करने क दिय तयार रहता ह कि यह नीतिया क किया वयन के विषय म विशयक नहाहै तर तक प्रसासन का भी किमी प्रकार क व्यतिनमण काभय की है। यह स्वीरार क्यिंग जासकताहै कि दोना क्वीच कुछ उभयनिष्ठ क्षक भाहे औ राजनीतिच एव प्रसासन क कायक्षत्रा के साथ एक निश्चित विभाजक रेवा कीचना सम्भव नरी है। इननाही नहीं कुछ देशाम विशय प्रकार क एतिहासिक तथ्या भीर परम्परामा क कारण य उभयनिष्ठ क्षत्र माधक विस्तृत हा सकत ह परातु इस माम्रार पर राजनीति और प्रशासन के भट की पूरा तरह समाप्त नही किया जा सनता। स्वस्य परम्पराग्राका निर्माण करन क निए दानाक मध्य भेद की उपक्षा करते के स्थान पर उस ध्यान म रखना अधिक नाभगायक होगा।

राजनाति और प्रणासन व बीच यात्निक्त व्यवस्था ने विकास म स्वस्य परम्पाए प्रभावणानी सिद्ध होनी हैं। दोवा परस्यर स्वाम करते हुए स्वयम की सम्भावना वा दाव स्वत्त हैं। बिदन की यवस्या उत्तव बदा स्वाद उत्तरहरण है। वहाँ मित्राण स्वयन स्थीनस्य प्रणामक्य स्विप्तारिया न्यार प्रपत्ने विचारना नी मुस्त सिन्धिक्ति कान क्वल सहन करते हैं बिल उम साल्यक भी मानत है। उत्तरी मार प्रणासकीय स्विकारी भी स्वयन राजनीतिक स्र यक्षा हारा नियारित नीतिना को प्री समन कसाय जियाचिन करते हैं चार गारस्थिक स्वत्स्थाता म उन नीतिया से व असहसत उहे हा । भारत म भी राजनीतिना स्रौर प्रशासकीय अविनारिया के बीच सहयोग न सुत्र प्रशसनीय रह हैं ।

पुष्ठक्र ने राजनीतिक और प्रशासकीय अधिकारिया के बीच दस भेर गिनाए हैं जिह अपन हिंदी अनुवाद में डा एम पी शर्मी ने स्म प्रकार प्रक्त किया है—

राजनीतिक श्रविकारी श्रमासकीय श्रमिकारी

1 भ्रष्यवस यी (Amateure) 1 "प्यनगायी (Professional)

2 झार्रारिवन (Non technical) 2 ग्राविधिक (Technical)

3 वनीय (Partisan) 3 निवनीय (Non Partisan)

4 भ्रम्यायी (Temporary) 4 स्थायी (Permanent)

5 घीनक मानजनिक सम्पक्ष 5 विरच सावजनिक सम्पक्ष

7 मुख्य नीति निमाता 7 गोण नीति नर्माता 8 निगम बहुल (More Decisions) 8 परामग-बहुन (More Advisory)

9 प्रधिक सम यकारी

10 जोक्सत से प्रभावित 10 अध्ययन स्नार श्रनुसध न क स्नाधार पर एक्जिय प्राविधिक तथ्या संप्रभावित

9 द्यवित्र किया वयन

पिपनर क विवरमा के आधार पर प्रशासकीय और राजनीतिक प्रधिकारिया क का<u>र्यों की सुविया बनाई जा सकती है। पर य काय राजनीति घौर प्रशासत</u> को एक-इसरे से धनम नही करते, नयाकि बानो के सहयोग से ही जन कार्यों का स पादन सम्भव है। राजनानिक अधिकारी अथवा मनी चुनावा के दौरान जनता की टिए गए वचना को पूरा करन के लिए नीनिया बनात हु और दलत हैं कि उन्ह सही रूप म तजी स तागू किया जारहा है। श्रत नीतिया के क्रिया वयन के सिनसिने म व प्रशासकीय कार्यों म मोट तार पर ग्रधी नग व सकत हं समस्याजनक प्रशासकीय प्रश्ना पर वे निलाय ले सकत हैं और इसी प्रकार प्रशासकीय अधिकारिया की ियुक्ति व बारे म भी जनका मत मह चुनुषा हो सकता है । जनका यह प्रविदार प्रपेक्षित है कि वे प्रशासकीय विमाग से सम्विज्ञित प्रयक जानकारा प्राप्त कर और आवस्पन हान पर जांच भी करा सक । राजनीतिज्ञों को यह अधिकार भी होना चाहिए कि सावजनिक और विक्तिगत जिलायता का दूर कराने के विए प्राासन म हस्तक्षेप कर सर्वे । पर वस सब व बावजून उनसे यही आजा की जाती है कि व प्रणासनिक क्षेत्र मे ययासम्भव कम् स कम् हस्तक्षेप कर्गे अपने अधीनस्य प्रश्च मकीय अधिकारिया पर भरोसा रखेंगे, आवश्यक होने पर उत्तसे परामण लेंग और उनने परामश की सावधानोपुतक विचार करने के बाट स्वीकार करने में सकीच नहीं करेंग । प्रश सन के प्रति प्रव_रार स वे जिन्जिन्पन और अधय का प्रदेशन नहीं करने । ग्रंपी शक्तिस का दुरुपयाण करके वे प्रणाणन स यसन वास नहीं कराऐंगे। प्रणानकीय प्रियकारिया ना भी नत्त्व है कि वे प्रावश्यक प्रावन, मुलनाए प्रानि नुटानर प्रस्ताबित नीतिया के व्यापक प्रयों प्रभावा और परिणामा के बारे में किस्तुत विवाद के प्रमुख के प्राचित के प्रमुख के विवाद के

राजनानि सार प्रधासन क वांच मुक्त पा का दुरिट स हम यह भी ध्यान रचना वाहिए कि कुछ प्रभासकाय कीना म प्रमासकाय प्रविवादिया हा स्विवाद म निनित्ता के निवाद का भी स्रपित होता। निवन यह प्रथमि है कि एसे निनित्ता के निवाद का भी स्रपित होता। निवन यह प्रथमि है कि एसे निनित्ता का निवाद कर स्वाद स्वाद का निवाद कर स्वाद कर स्वाद सरकार वा मुखार हुए स स्वय का प्रावन किया नाथ प्रयान राजा निव सम्बय स्वाद स्वाद

साशत यह नहा ना सकता है कि चाह राजनीति धार "नासन एक न्यास सान सर्पे नथा जना कार्यों का अवत्यक्षका विभावत हो सक्ति उनकी निकटना अवनिमरना और अया याजिनता संज्ञात क्यां स्था जा सकता। बा प्रमुक्त सर्पों क अनुकार वाना का घनिष्ठना तीन तथा संस्पट है—

र्वा राजना तन व्यवस्था प्रशासन क निए बाइ बाह्य क्षयवा धमगत चाज नहाँ है। राजनीति समाज का मूल ढाचा प्रस्तुन करता हु धीर प्रणासन च्मी घर म उसक द्वारा निर्धारित सगत भूमिका निजान क निए उतका एक एजेंट मान है।

2 जा प्रधासन यपन आप का अराजनीतिक हान का दावा करता है वह कुल मिनाकर एक राजनीति विराधा प्रधानन है जा या तो जब्बोतिक उद्श्या की प्राणिन का अवरोध करता है या उस जीकरणाही के विवर स जकट कर प्रमानहीन बनान की चट्टा करता है।

√3 मभी प्रधासनिक व्यवस्थाए राजीनिक प्रवस्थाप्ता क प्रमुरण होता हैं।
जगहरणाय प्रमेरिका अनतात्रा सक व्यवस्या म जिस प्रधासक का केराज भूभिका
मिला है उसे रूस की व्यवस्या ग्रमन प्रधासक से प्रविष्ट करी होन देगा।

भारतक म राजनीति नान प्रभासन का नियमित करना है किन्तु बदल म

यह भी सिर् है कि लान प्रशासन राजनीनि ना विज्ञा निर्देश दना है। लान सम्ब ध कि विवेचन महम अस्तिवादी इंटिकाएं के स्थान पर संतुतित दरिकाण निविधित करना चाहिए। अञ्चासन लाग राजनीनि को सम्मान दना चाहिए और राजनीति हारा प्रशासन को। राजनीति को प्रशासन को अपने हाथा का लियौना सानवर चनन की सनोहित ने बचना चाहिए। हा एस पी शर्म के शाला मंत्र कर जानीनि के प्रशासनीय स्टिन स क्या प्रशासन स्टिन स्वरूप प्रशासन के तो है और सम्भव है तब वह नेवन का पनिक स्वरूप प्रशासन प्रशासन स्वरूप होंग सम्भव है तब वह नेवन का पनिक स्वरूप प्रशासन प्रशासन स्वरूप स्टिन स क्या प्रशासन स्वरूप स्वरूप स्टान स्वरूप स्टान स्वरूप स्टान स्वरूप स्वरूप स्वरूप स्टान स्वरूप स्

(रा) लोक प्रशासन और कानून (Public Admin stration and Law)

नात्र प्रशासन श्रोर वानून वे बीच पनिष्ठ सम्बच्च है। विसन कंशाना में नीर प्रशासन सावतिन वानून का व्यापन स्रविद्यार्थी स्वरूप बन जाता है। नात्र प्रशासन और कानून वे चनिष्ठ सम्बच्च वा हम निम्मितिया बिनुसामें स्पट नर सकत है—

1 लाग प्रवासन देन व नानूना व स्नत्यत ही काय करता ह। प्रवासक एसा नाई नाम नने कर सनता जा कानून व निवस्ति हा। डा एम पी साम के स्वनुसार जोन प्रवासक को निधि (नानृत) ने दान्ति धार रहना हाना है सर्याद वेवन वनता हो नहा कि वा निवसी घार रहना हाना है सर्याद स्वास करता हो नहा कि वा निवसी विधि का उत्थान करें वर्ष्ण उसे में निवस की स्वास करते की सनुसति दे।

2 मूर्पप व स्रवेक राष्ट्राम तीक प्रतासन कानून वे स्थित मा त्या है। वानून को तीव प्रशासन का तथ्य और तोक प्रशासन का उसका माष्ट्रम माना जाता है। ताक प्रशासन देखता है कि राष्ट्रीय कानून का पासन मश्चिकाशिक मीमा तक हा स्वीतिष्ठ सन्तर्मान की एक वाला करूप सामाय है।

3 शॉनूत निमाए के साथ भा नाक प्रधासन का चनिष्ठ सम्बन्ध है। प्रधिकांग विध्यक विभिन्न प्रसासकीय विभागा के प्रधास पर धारन्म किए जात है और उत्तर प्रारम्भिक प्रारम्भ प्राप्त प्रधानिक प्रधान किया जाता है। ब्रामुनिक पुर म प्रदत्त प्रवस्थापन मा प्रकान धीवनाधिक बढता जा रहा है जिसके समुद्रात प्रशासकीय प्रधिकारी और विभाग नियमा आदि के रूप म एक नहीं मस्या म कानूना का निमाण करते हैं। समयाभाव के नारण समद नितय सीमामा के सामता कानून निर्माण धारिका प्रधान को साम की नारण समद नितय सीमामा के सामता की नारण समद नितय सीमामा की साम की नारण साम की सीम होती है।

4 प्रशासन ने उत्तरदायिय को बहन करने ने क्षेत्र स बाहुत एक महत्त्वपूरा साधन है। यरि प्रशासन कोर अनिविद्धन काम करता है और व्यानिक सत्ता का उत्तरपन करता है तो यायाच्य प्रदत्त बानुन के अनुसार उक्त और कर रन हैं। गानुन प्रशासन का नावरिता की क्यन जना का हनन करने स रोशता है।

- 5 प्राामन स्वत एक कानून अथवा बधानिक विषय ही मरा र। जमा कि उग एम पी समा न तिसा है सिविक अध्यापक क्षेत्र के प्राामत प्रशासन की कविषय की सित्त दी जा ी चाहिए ताकि चहुता के किन परिस्थितिया के प्रमुख्य कार्य कर मने और प्रमाग एवं परिस्थिति के प्रमुख्य सामवा का क्यन कर सहे।
- 6 सामाजिक और आर्थिक कानूना के निर्माण म प्रशासन का काका प्रभाव पण्ता च। कानून के मीजिक विचारा म विस्वतन जान म भी प्रणासन की प्रमुख भूमिका होती के।
- 7 नाक प्रभासन और साधिधानिक कानून म घनिष्ठ सम्बन्ध हाना है। जमा कि विकास मिना श्रेष्ठ प्रशासन का अध्ययन सीविधानिक सत्ता के समुक्ति विनरण के प्रध्ययन के साथ घनिष्ठ रूप सामग्रीक्षत है।

(ग) लोक प्रशासन ग्रौर श्रथशास्त्र

Public Administration and Economic)

रा प क क पाणकारा स्वरूप क विस्तार र नाथ नाथ तीन प्रकाशन श्रीर प्रथमातन क नम्ब था की <u>ध्रियद्भार क लस्स्मर वृद्धि हैं</u> । भ्राज हमार युग भ तीन प्रशासन पर प्राधिक ममस्याण द्वाद हुद है। खाता प्रप्णी स्वतन्त्र सत्ता त्यते हण गक दसर क निए उपयोगी हैं। यदि प्रामु मानासन श्रमासन को सगठन प्रत्या के सा प्रयास करा क्रामन को गणिक का प्रयास प्रशासन को नगठन के निए विताय स्थान प्रत्या क न्या क्रामन की प्रति क्रामन की स्वति हम

- प्रथम आधिक किया का स्वरूप प्रवासकीय था लाहै। माधिक किया मा ने सम्प्रत करने के निष्ण युन्तिन कावक्यक है कि सम्प्रत मा न्यवस्था का सम्प्रत करने के निष्ण युन्तिन कावक्यक है कि समाप्त माथिक और पिति होगा तो समाप्त माथिक और पिति होगा तो समाप्त माथिक और पिति होगा तो समाप्त माथिक स्वरूप समाप्त का हागी। पाप्तका की निष्ण समाप्त का हागी। पाप्तका की विविध समाप्ति स्वाप माथिक स्वरूप समाप्त का हागी। पाप्तका की विविध समाप्ति स्वापन पाप्त । विभावता।
- 2 प्रत्याधित प्रकृत त्राव प्राप्तन वी पि वि स्थात है। नान्याधि कर एक प्राप्ति प्रकृत भीन गौर नाव प्रणासन वा दिख्य भी है। ज्यो प्रकृत वर्णे का स्वाप्त कर प्राप्ति प्रकृत कर के विस्त प्रकृत कर के विस्त प्रकृत कर प्राप्ति प्रकृत कर प्राप्ति प्रकृत कर प्राप्ति कर प्रकृति के विस्त के व

प्रोडोगिक क्षत्र म प्रवज्ञ वरे। भाग्त म सावजनिक उद्योगा का विस्तार प्राधिक क्षेत्र म गाव प्रशासन र बन्ते हुण प्रवेश का सुचक है। धाज के बुव की प्रवृत्ति है किं नाग्त को धाविक विद्याभी म प्रश्चित शिव प्रस्ताधा के बारे का प्रशासन प्रशासन प्रशासन प्रसाद प्रमाद के बारे का प्रयोग का प्रवंत है कि राज को सुग म प्रवंत्र अशासनीय नीति को उत्तके धाविक परिणामा के सदस मन्दर आता के। यो विश्व व्याव का मूह प्रशासन को प्रशासन परिणामा के सदस मन्दर आता के। यो विश्व व्याव का मुह प्रशासन को प्रशासन परिणामा के सदस मन्दर अशासन व्यवस्थान रहते है। धान के नाक प्रशासन का य प्रथम वाधिक के किए प्रयंत्र अशासन का य प्रथम वाधिक के लिए प्राप्त का निष्य प्रशासन का प्रशासन का भा प्रतिकृत वाणि यव प्रशासन का प्रयंत्र वर्ष साम करना चाहिए विश्व प्रशासन का प्रयंत्र वर्ष का प्रयंत्र वर्ष का प्रयंत्र के निष्य रोजगार की यवस्था करनी वाहिए यथानाम्य का मुद्ध के व्यावस्थान वर्ष के निष्य रोजगार की यवस्था करनी वाहिए यथानाम्य का मुद्ध के विद्यास करनी का प्रथम विस्ति का उद्यास विश्व के निष्य सिक्त करनी का ए। यिन नाम प्रशासन की विद्यास सम्याव करनी का ए। यिन नाम प्रशासन की विद्यास सम्याव करनी का ए। योन नाम प्रशासन की विद्यास करनी का ए। योन नाम प्रशासन की विद्यास सम्याव के विद्यास का विश्व सम्याव के निष्य साम विश्व का विद्यास का निष्य का विद्यास का निष्य साम विद्यास की रोष राज विद्यास का निष्य साम का विद्यास का निष्य स्था विद्यास का निष्य स्था का ना विद्यास का निष्य स्था निष्य साम विद्यास की रोष राज विद्यास का निष्य साम का निष

अं प्रात्र व समाजवार वा छाछार प्राधिक है। वासन यहस्या को समाजवाी विचारों ने प्रभावित कर रखा है और प्रवासत का सक्ष्य समाजवारी प्रादर्भों ना ज़ासक और सस्त क्रिया बयन हो गया है।

प्रभाव क झामिक युग मं एक यक्ति ती आधिक विचार पूरे समाज को प्रमावित करती हैं और माज का आधिक बोचा व्यक्ति तथा उसके जीननस्तर को प्रमावित करती हैं। समाज न इतिब झाधिक अतियोगिताए हाची न हां आधिक शामिक विचार के विचार के वाल को प्राचित वा चान हो आधिक शामिक वोचा प्रचाव करता है। सामिक विचार का विचार के विचा

∫ वतमान युन नवीन विचारा और अधिवाधिक नवीन प्रयोगा वा युन है।
 नचीन आिन विचार प्रमासन ने सारुत और प्रशामिक रीतियो का महत्त्वपूरा
 स्प म अभाविन चर रहे हैं। यावसायिक क्षेत्र म राप्य के प्रवास ने प्रमासन
 स्वासनीय सारुता अर्थात् वात्वविक नियमा वा उदम हुमा हु और
 प्रशासन सार्मित वा नियमन आर्थि करने गे ग्रीप के अस सकेष विधि स्वा
 प्रशासनीय प्राथिकरण पढिले विकास हुई है। नाक प्रशासन की प्रशियाम म
 न्यात्वारिक रीतियो वा अधिकाधिक माया म लान् करने की प्रहृत्ति पनप रही है और
 प्र विद्यास म नुज्यात्व प्रसासन हो रहे हैं।

स्पर्द हे नि अवशास्त्र आर लोन प्रशासन पनिष्ठ रूप म मम्बिधित है एक इसरे नो अनेन रूपा म प्रशासित करते हैं।

(घ) लोक प्रशासन और मनोविज्ञान (Public Administration and Psychology)

यन्ध्य का प्रायंक श्राचरण किसी न किसा मनावनानिक कारण स प्रभाविन होता है। मनावितान समात म मारवीय अधिरण ना, मानवीय प्रवहार ना ग्रायम ह और/रोक प्रण सन समाज में सानव प्रक्रियाओं का अध्ययन है। श्रंत दाना म धनिष्ठ मन्त्र स स्वाभाविक है। मात्रव क्रियाक्षा के नाथ सम्ब धत काई भी सामाजिक विनान ग्रेपन ग्रध्ययन में निन्ति मनोवनानिक तत्त्वा स ग्रप्रमाबित नहीं रह मकता । सोन प्रशासन में मनोवज्ञानिक तत्त्वो का सन्त्व निन प्र<u>ितिन बटता</u> जा रहा है। भाज वस बिज्वास नी त्वराया जा चुका ह कि तीव प्रशासन के प्रतिकारियों के वीच केवन बन्नानिक ग्रीर औरवारिक सम्बन्ध ही होन चाहिए । ग्राज वस बान का स्वीकार कर लिया गया न कि जोक सवका तथा जनना क दिव्यक्तीया और पवहार को मनावनानिक कारण प्रशाबित करते है। मानव का यवनार केवल ग्रीपचारिक प्रयाना स नियमित नहीं किया जा सकता इसके लिए मनोबनानिक प्रतिया की धपनाया जाना नितात बावश्यक है। नामिन और जनता नी मनावनानिक प्रतियाए धौर प्रवृत्तिया विसी भी सगठन न ध्यावहारिक सवापन पर गहरा प्रभाव नालती है। यो प्रविकारिया और अधीनस्य कमचारिया क बीच मध्र सम्ब छ है ता सगठन का स्वरूप सबया भिन्न हा जाता है। मनावज्ञानिक एका को <u>महत्व देन के कारण</u> ही आरज के नोक प्रशासन संस्थानिक जीवन का प्रविधित करने सीर स्थानकारी बनान की न्यद्धा प्रधिकादिक बनवनी नो री ह । यनाविनान न नीम प्रशासन की क्षम प्रभावित ही नी किया है यान उन एक विषय दिशा म चान की प्ररणा भी दी है।

साय प्रेमासन किसी एक थम प्रवास स्थान तक सीमित न एक समयनीन बन चुका है। तस नवय नायक रूचन सन्यामी नागरिता और विस्वतक या प्रराजन नामरिता कि बीच उचित समय स स्थापन करण के लिए विस्वत या प्रराजन नामरिता कि शिव जिलत समय स स्थापन करण के लिए विस्वत या प्राचार के प्रयास के लिए प्रयास के प्रयास के प्रयास के प्रयास के प्रयास के प्रयास के लिए प्रयास के प्यास के प्रयास के प्रयास

प्रशासन की समस्याधा म मना<u>विचान ने बनक</u> समस्याए जोण दा है और

(ड) लोक प्रशासन और इतिहास

(Public Administration and History)

नान प्रशासन और निताल म भी तिकट सम्ब ध है । विसी भी देश क क्षेत्र भन ना अध्यान तब तक अप्ता रहगा जब तक हम उसक विकास ना समुचित नान । विकास का प्रव्ययन करन के लिए हमें स्वाभाविक क्प म इतिहास का समारा जना पड़ेगा । यह जिलार आम है कि इतिहाप कर व मतीन तक सी मत के थार उतना प्राप्त विषया सनार तका वन कि । साम्तव संघयक देण का उतिहास प्रय गण्या रूप म गृतिमार परिस्थितिया का परिलाब र । इस प्रकार प्रतिहास का सम्बंध गयश त, नाच रिशा व समाजास्त सभा सह। लाक प्रमासन भी तिनाम क नितर ह क्योंकि रम पर अपस्था बनाग राम का दालिय तोना है भीर र्गतिनास व य या म प्रतासकाय प्रवास का विशय उत्तल हाना है। त्रीनाम नाक प्रशासन का वियन असफ बनाया संबंधक सफ बन या की सार बढन की पराणा देश है। तिहास स तान प्रशासन का भाग और सुधार का प्रवृत्ति मितनी है। त्रीन मार प्रशासन के जिए अरुणा सात है। यह जान प्रशासन की तिशा निया हो। तिनाम का अन्यवन नाव प्रशासन को आबी बाजन था र निमाण मार उनक सफान । इया वयन ना दिशा म एक ाक्षिन निर्नेश पर्न ना नाम देना है। विदास मानव मनुभवा नी खान है विसस जान प्रशासन बन्द बुछ गीयन है। बाम्नव म नान प्रण सन ने विनास उसनी सफलता और प्रगति ने निए वित, स का शमधन और सहयाय आवश्यक है। बुलमान कान म प्रणासकीय टितहाम एतिहासित साहिय की एक सन्वयूम आगा के रूप म रिक्ति हो रहा है

(च) नाक प्रशासन और समाज शास्त्र तथा पुछ झाय विज्ञान (Public Administration and Sociology and Some

Other Social Sciences)

लोक प्रशासन समाजवास्य नीनिवास्य भूगान वार्णि गाय भी सम्बध्य है। मानव यवरार के एक पक्ष का सम्बाध मनोधितान सहीता है तो दूसरे पक्ष का नमाजशास्त्र सः। समाजशास्त्र मानव र उत्त यवनार संगर्भाधा है ती गर एक मामाजिक प्राक्ती के राग या सम के संपान क्रम प्रकार । समाज शास्त्र म सस्याद्वा कीर समदाया के बाच मानधीय सम्प्राचा पा व यस तिया जाता हे और पाक प्रशासन स उसका स्पष्ट सम्बंध है वंशीर ये गम् भीर सस्याए तान प्रशासन की प्रशासित करती है । समाजवाहन निर्म गामानिक सन्त्र अ की पास्या करता है जोव प्रशासन उनती यपस्था करता है। दूसरे शाणा मा सामाजिन जीवन समाजाहरून के श्रध्यक्षन का विषय है उस व्यवस्थित गरा पा काय लोक प्राप्तिक सम्पन करता है। पुनश्च गामः/तिब प्याप्ररण गाँधीत मात्रि सम्बाधा की निमाण होता है आर नोक प्रशासन रिमी भी रूप म नागा कि पयावरण की उप रा नेना कर सकता । समाजवास्त्रीय ध परा नार प्रशासन की भनेन गृत्यियों की सुनभान संसायक हाता है। समहा च उपन्न ।। उपनी काम मरणारी और अपन सन्स्याका प्रकारित का की बनकी रीसिया आणि की समाजशास्त्र सं उनी उपयो ही जानशारी प्राप्त नानी है और यन चार तार प्रशासर क लिए सहावपुरा ह।

नीनिपासन मानव वार्ती व सुर्योगन व निष्मायण्य प्रशासना हो। वस प्रांत न सनी मानव र वि बार प्रपासन व रुप्या तबर प्रयापार वर्ष थी नित्र न की नभीटिय पर बरा उनरना प्रांत । जिन पर शिक्स हो हरा ए प्रधास म स्वस्य पाननिति हो लगा न नी की जा मानती उसी पर राजिन है है। या प्रधासन की प्रध

भूगार बयवा भौगातिक पर्शितिया २४ जनता का जावान्त्रणाथा पर

90 प्रशासनिक सिद्धा ते एव व्यवध

प्रभाव पड़ता है बात स्पष्ट है कि भूगोल से भासन प्रणाली भी प्रभावित होती है। भीगोलिक तत्व प्रशासकीय काय क्षेत्र की सीमाग्रा को बहुत बुख प्रभावित करते हैं। जननरमाथ भौगोलिक तत्व (जसे पवत पठार ननी घाटिया) सचार एव सवनन को सुगम या देवस बनाकर प्रशासन के ने नीयन रुए की नीति को प्रभावित कर

सरते हैं। स्पष्ट ने कि लाव प्रशासन का विभिन्न सामाजिक विज्ञाना स सावाध है। इनस लाक प्रशासन लामाचित हान व्यपन मगलकारी स्वस्य को श्राधिकाधिक

सफल बना सकता है भीर अपनी काबसमता म चार चाद लगा सकता है।

भ्रोपचारिक सगठन की श्रवधारणाएँ श्रादेश की एकता, मूर्य कायपालिका, काय का विभाजन,

पद सोपान, नियायण का क्षेत्र (Concepts of Formal Organisation Unity of Command, Chief Executive, Division of Work Hierarchy Span of Control)

वेस्तृत सण्डल उत्तना ही पुराना है निहन्न मानव समाज। स्वाटन का स्रस्तित्व किसी न क्सी क्य म आधिम भानव के समय से ही रहा है चाहे पाधिम मानव सगठन के विवार से प्राप्तित्व रहा हो। स्वाटन ना साम्यनिक सीना उत्तरी व्यवद्वाता का स्वप्ट प्रमाण है। शाज ता हम स्वाटन स्वाटन में साम्यन्ति के स्वप्ति के स्वप्ति म रह रहे हैं। स्वाट हमने सगठन के नव्या को सपने निर्माण मूल्य के रूप म स्वीव्याद करिया है। स्वाट्यानों के निर्माण स्वाटन स्वा

संगठन का सहस्व

(Importance of Organisation)

प्रवासन नीति का अनुपासी होता है आतप्य नीति को कार्याचित करन के निग प्रमामनिक समझन की आवश्यकता होनी है। प्रधासन एक सहनारी प्रक्रिया है जिसके कार्यों और नायि को लागानिक को निग्क क्यक्ति कही कर सनना उसम प्रनेत व्यक्ति पूर्व निर्मारित योजना क प्रनुपार मिनकर नाय करन है। प्रोजनाय क्ष व्यवनार सगझन की एक प्रमुख भोजिक विजयता है। प्रधासनिक सगझन एक सामानिक सगझन है किसम विभिन्न समुख्यों के व्यवहार मा का निश्चित प्रत्याशा रहती है। सरनार जब भी कार्य नाया काय हम की है तो गरकारी प्रशासनिक सगझना की कार्यों हो। सवान ना आनिपूल और श्विस्थित नीप्रमानि से अनुविस्थिति प्रसम्भव नी है। बोई भी समुन्य मनकन बिना प्रभावी और सिन्य रूप म काम नी कर सकता। प्रशासकीय समकन बिना प्रभावी और सिन्य रूप म काम नी कर सकता। प्रशासकीय समकन बेना स्वावन बोर किटनता जिसनी मुख्य द्वान्तिया म बहुत अविव वढी है। राय वे कायदोन के विस्तार के प्रशासन की काम प्रशासनीय मरकन ने नामकोत्र का विस्तार होना स्वामानित्र है। प्रशासन की काम पुण्य नता बहुत अविक इस बात पर निमर करती है कि सपकन स्वस्थ है प्रशासन की काम पुण्य नता बहुत अविक इस बात पर निमर करती है कि सपकन स्वस्थ है प्रशासनित्र करती है कि सपकन स्वस्थ है। प्रशासनित्र सकत स्वस्थ विस्ता आता है कि सपक समक है। प्रशासनित्र सकत स्वस्थ स्वस्थ सिन्य आता है कि प्रशासनित्र सकत स्वस्थ सिन्य सिन्य स्वस्थ है। प्रशासनित्र सकत स्वस्थ सिन्य स्वस्थ स्वस्थ स्वस्थ स्वस्थ सिन्य सिन्य स्वस्थ सिन्य सिन्य स्वस्थ सिन्य सिन्य

धाज क युगम सगठन काम_र व घय किमी भी कात की धपमा घषिक है। ग्रीद्योधीकरण या द्रष्टि से उभ्रत देशा म ता वडी सरपा म शेग प्रपने समय का एक बनाभाग सगठन मही व्यतीत करत था। बहुत संतीया के जिल सगठन उनने पर्यावरण के एक बड भाग ना प्रतिनिधित्व करता है और यदि यह कह दिया जाए कि उनकर प्यवहार ही मगठना मक हो गया नै तो इसम ब्राधक ब्राह्मय की बात न_{हीं}। यही कारण है कि कुछ बर्गेस सगरनों क ब बयन के महम मं उनमे नाम नरन वात यक्तिया वी मनोत्मा तथा उनक ग्राचार विवार के ग्रा यत पर विशय ध्यान निया नान नगा है। सबठना क शब्ययन क्षेत्र का भी काफी विस्तार ल्या है ब्यानि उनके विकास और विनान एव ग्रीसायिकी के प्रभाव न सग्ठना स्था जनस मन्दियत समस्यात्री ना अधिक चटिल बना दिया है। सगठन सम्ब शी ध्यवहार का राजनीति विचान समाजशास्त्र श्रथणास्त्र मानवशास्त्र मनोतिचान तिशस गणित तथा जीव विनात ने अभी म स्पप्त करत के प्रधान किए गए हैं। बतान शता ी क तीमरे दशक के श्रातिम एवं चौथे दशक के प्रारम्भिक चरण म जा त्रायान प्रयोग किए गए उत्तर पत्रस्वरूप सगठन के तत्रिक स्रथवा सरचतात्मक सिद्धा त (Physiological or Structural Theory) म निश्चाम िम मिन्न हमा में भीर सगठन की घारणा के सम्बाध मंधनक क्ल किद्धा पा का जम हथा है यदा- प्रदारवादी सिद्धान्त (Behavioural Theory) जीना मिद्धान (Game Theory) विनिध्यय सिद्धा त (Deci ion Theory) मूचना निद्धा न (Informa tion Theory) सनार निद्धान्त (Communication Theory) सन् निद्धान्त (Group Theory) ग्रीभग्ररण रिक्निशेण या उपागम (Motivational

Approach) स्रती ावारित मगठन नी सन्तारणा (Conc pt of Informal O gainsation) स्रद्ध गिंगुनीय उपागम (Quasi mathematical Approach) मानव सम्बन्ध उपागम (Human Relations Approach) सानि ।

नगठन क महस्व वा विश्व करता हुए जा सावती पिन् (Lounsbury Fish)
न निका है हि संगठन की उपयोगिता चार सं करी ध्रापक नाता है। यह वह
करता है। यह वास्तव सं प्रव प की नाधानिता है। यह वह
करता है। यह वास्तव सं प्रव प की नाधानिता है। यह सं स्वाचन वा स्वाचन सम् वयं तथा नियं त्रण
कान है। यह वास्तव सं प्रव प की नाधानिता है। यह संस्वच सं वा सोना सं
काना है। वसक विषयीत यदि वह विद्यमान धावश्यकताथा सं पूर्त करन है निए
स्पट तक समत एव पूर्व नियंगित है ता यह समक्षता चानित कि स्वस्य प्रव प की
प्राथमिक प्रावश्यकता है प्राण्व की सुन्त है। जुन्त ए एकन (Allen
Louis A) क कि ना सम् सम् सम् सम् विद्यम्य प्रविचन की स्वस्य प्रव स्व
प्रवाद संस्वच है। इन्ह ए एकन (Allen
प्रवाद संस्वच है। इन्ह ए एकन (की कि
प्रवाद संस्वच प्रविचन क्षामित स्वीर द्वा है। सुन्त स्व
क्षामा के बनाता है उसक विवास एवं विद्योग रुप सामक स्वीर द्वा मा क्षानिवा
क्षामा क्षामिकन क्षामे के प्रवत्य संवच्य साविव स्वाचित कि कि का साम् वीर

प्रशासन एव प्रवास का त्रत्र म स्<u>गठन के सहस्त को विस्तार से निस्त</u> रूपा म⁹ला जा सन्ता ⁸—

अन्यस्थ वायक्षालता स बृद्धि सरता (Increases Viana, erial Efficiency) — प्रभावपूरण संगठन क स्वतंगत कार्य निष्पादन म क्सी प्रकार का दर्गत तथा योहराव नहा होता है। सवका विभिन्न नार्यों के निष्पादन हुतु उत्तर दर्गत तथा योहराव नहा होता है। स्वस संगठन का कमचारिया की योजनाधा प्रणा सादि का पूरा पूरा नाभ प्राप्त होता है। वसस सावसी मनपुराव तनाव तथा समझ्यान का प्रभाव पाया जाता है और इसके परिणामस्वरूप संगठन की काय समझ का विकास एवं उत्तम शृद्धि होती है।

(2) मानवाय साधनो ना प्रशिक्तम उपयोग (Maximum Utilization of Human Factors)—मगठन म स्थम विभाजन भीर विधिष्टीकरण धपनाया जाता है। सन् प्रनुषार प्रश्यन स्थाक ना वनी नाम दिया जाता है जिसरा वह सामानी वर सनता है तथा जिसके वह योग्य होता है। सगठन के साध्यम स ही विधिष्टीकरण मपनाया जाता हे घीर विधिष्टीकरण म माध्यम स ही समन्त्र साध्यम स ही समन्त्र विधिष्टीकरण म साध्यम स ही समन्त्र विधिष्टीकरण म प्रशास का स्थापन प्रवास के प्रमुष्टा स्थापन स्थापन

(3) विभिन्न क्याम्रो का बानुपातिक एवं सन्तुतित महत्व (Proportion ate and Balanced Emphasis on Various Activities) - सगठन के विभिन्न विभागा कार्यो सापनो उद्देश्या तया समस्यामी वा ग्रपना ग्रपना महत्त्व होता है सगठन का काय इन विभिन्न त्रियाओं के आनुपातिक मनाच को स्वीकार करते हुए उनम मन्तु रन स्थापिन करना नोना 🤊 । सबसे प ल मन्त्रपण कार्यो एव समस्यामा पर विचार किया जाना चालिए और समक्र पश्चातु स्राथ कार्यो एव समस्यामा की साधना की मीमा म रलकर देखना चानित । इस प्रकार समदन द्वारा कायभार कमवारिया के अधिकारा एव उत्तरदायि वा तथा विभागीय प्रयासा भ वस प्रकार मानुपातिक सातुनन स्थापित करना चारिए कि सस्या श्राय उद्योगी मे प्रतिस्पद्धा

(4) सम वय को मुविधाजनक बनाना (Facilitates Co ordination)-बिसी भी पेस्या म विभिन्न विभाग श्राणियो नावों भीर जिबाबा स्थितियो एव नौरिरिया को सबदन के सरचनात्मक सम्बास खोडा जाता है। बन विभिन विभागा उपविभागा म कार्यो एवं कियाचा का समावय संगठन के माध्यम से ही सम्भव होता है अध्यया सगठन अपने पंथों का प्रप्त करन संश्रसका है। सकता है। इस समन्त्रय व परिगामस्वरूप संगठन की कायकुशकता म बुद्धि होती है सीर

पदयो का भ्राप्त न रनाम सुगमता रहती है।

15) प्रव पको के किल एव प्रशिक्षण में सहायक (It helps the Development of Managers and Training Facil ties, - एक अभावपूर्ण सगठन के लिए यह बायश्यन है कि वन प्रश्न बको ने विकास एवं उनके प्रशिक्षण की सुविधाए उपनाव कराता है। सगदन कथा तगत विभिन्न प्रवाधकीय स्तरा पर काय करने वाले कमचारियो का बनानिक चयन किया जाता है। उनकी उचिन प्रशिक्षण देकर उनकी कुशनता एव याग्यतानुसार उनका काय दिया जाता है प रिति दी जानी है और समय पमय पर उनकी बलय प्रनय विभागा म कार्य निया जाता है। इसस प्रत्यक कमचारी व अधिकारी को स्वयं प्रत्य प्रकार के काम करने और उसका जिम्मेदारी निभान का अवसर प्राप्त होता है। वह एक विशिष्ट काय के याथ्य ही नहा रहता अकि वह भाय सामाप्य काम (प्रशासन मादि) करन के सक्षम हा जाता है। यह कहायता काय परिवतन सामयिक

भाव) परा क सक्य हा जाता हा वह नहासता नथा पादस्ता सीमायन प्रशिक्षाण प्रदानित प्रयोगा प्रावि के माध्यम से स्था जा सकता है। (क) जपक्रम का विकास एवं विस्तार (Growth and Expansion of Enterprise)—गम प्राप्त संगठन सस्यान क विकास हुन एक ढांचा प्रयान करता है। विना प्रभावक्षण संगठन के कोर्ट भी जपक्रम दीमनाज तक नहीं चलाया जा सकता है। वर उपरम जिनम भवडो "यक्ति नायरत हात है तथा विभिन्न प्रकार की कार्या सक जियाए होती रहती है व सब प्रबाध के समुठनारमक काम की

95

परिलाम हैं। प्रायुनिक यवसाय जगत् म सक्लता हतु प्रत्येक उपनम की नवप्रवतन भीर विभिन्न कियामा म विस्तार करना मानश्यक है। यह कवल संगठन क माध्यम से ही हो सकत हैं अन प्रभावपूरण संगठन उपयुक्त के विकास एवं विस्तार का उपकम बुन्तावरण प्रदान करता है।

📆 भ्रत्यचार को रोकना (Prevention of Corruption)-एक दुवन सगठन म अध्टाचार का बढावा भिनता है। इस प्रकार के सगठन म चाहे प्रयास हा ग्रयता मुना सभी म वेईमानी पान जाती है। समय क बनुसार यदि प्रभावपूरा सगठन म समायोजन नहीं क्या जाना है तो एक दुवन सगठन के सभा दाय बसम भी उपन्न हो जात है। एक प्रभावण्य सगठन निष्ठावान ईमा दार चरिलवान याग्य भहनती एव सहयोगी कमचारियों का विकास करना है। संगठन से ही कमचारियां का मनोबा ऊ चा चठता है और काम करन हत प्ररेणा प्या पगन प्राप्त हाती है। एक गतिशील ढाचे बाची सगठन सरचना म एव बक्का मं समया नुमार बदलन का प्रवृत्ति पाई जाती है भीर इससे विभिन्न भ्रष्टाचार क प्रराका का सफाया हो ज़ाना है।

🌿) भ्राय लाभ (Other Benefits)—एक प्रभावपूर्ण सगठन से प्राप्त हान वाले लाभो के रूप मंभी इसक सहस्य का ग्रध्ययन किया जा सकता है। य निम्न प्रकार से हैं---

 प्रभावपपूर्ण सगठन स अम व पू की भ भाषसी सहयोग एव सद्विश्वास जस्पत होता है और इसक परिखामस्वरूप देश भ श्रीवीनिक शान्ति नी स्थापना साभव होती है जो किसी भी देश के बत ब्राजिन विकास हेतु एक परमावश्यक शत है।

(2) प्रभावपूरण सगठन क श्रातगत सस्थान को रस ढग स चनाया जाता है कि पूनतम नागत पर प्रधिकतम उत्पानन करके नाम प्राप्त किए पा सकत हैं।

(3) प्रभावपर्ण समदन के भाष्यम से उत्पादन क शत्र मः समय समय पर मपनाए जान दाले तकनीकी सुबारी से नाभ प्राप्त कियाजा सकता। इससे प्रभावपूरा तकनीकी सुधार होत हैं।

(4) प्रभावपूरण सगठन क बाध्यम स सभी साधना (मानवीय मशीन माल ग्रादि) व सामहिक रूप स किए गए प्रयासा की एक्वीकृत एव प्रभावशासी

बनाने म सफलता मिलती है। "संक प्रयासा का अप यस नही हागा धोर कम समय म कम तामन पर ग्राधिकनय क्योदन सम्मत हो सङ्गेलर।

सगठन का ग्रथ एव प्रकृति (The Meaning and Nature of O ganisation)

सगठन का ग्रय-सगठन म भरचना भीर मानव सम्ब ध दाना निहित है। य_ु प्रशासन का मूल माय है। उद्देश्य की सफ्त प्रानि ग्रंथवा प्रयाजन की पूर्ति क लिए जिए साधना को हम निश्चित भिद्धान्ती के ब्रनुसार जुराना चाहत हैं वहां सगठन है। सगठन उद्दार प्रांति के तिग किए बारने नाय की एक एसी योजना की धोर निर्देश करता है जिसे सकत बनाने का यक्तिया क एक समून न निष्कय कर निया हा धोर जिसकी प्राण्ति क लिए ब_ट सामूहिक रूप से प्रयन्तरीत है।

सगठन क परम्परात्रा ी तिचार म मानव सम्ब घो को स्थान नही दिया गया है। परस्परागत दिष्टिकोण क अनुसार सगठन एक एसी सरखना यवस्या (Structural Arrangement) है जिनव द्वारा एक निर्धारित उद्दे य के लिए काय को विभाजित यमस्यित परिमाणित मीर समिवत किया जाता है। सगठन का निर्माण विशय नध्या की पति के चिए किया जाता है। सन्छन काम करने का ढौदा मात्र है जिसके द्वारा कोई विशिष्ट काय सम्पन होता है। काय के सम्पूर्ण विस्तार का विभाजित करके परस्पर सम्ब था का एक ढावा संवार कर रिया जाता ह जिसके पत्रस्वरूप एक सगठन की स्थापना हो जानी है। इस प्रकार क विचारी प्रथवा व्टिनोला मे मनत की भूमिना उपायत है। इस बात पर विचार नहीं क्या गया हं कि संगठन मं यक्ति क्या यागदान करता है। समकानीन पृष्टिकी एर के प्रतुमार सगठन का बह को भी ख्य सप्ताह जिसम मानव सम्ब था की स्थान न रे विया गया है। भगठन क प्रथ का समका तीन दृष्टिकीमा अयव गरवादियो और समाज मनोवेनानिका नारा प्रभावित है जिसके अनुभार संगठन का कार्न भी सिद्धात यक्ति की "पानी कर सकता और यदि करता है ला व्यय प्रयने उपर खतरा मान रेटर ही करता है। यक्ति श्रथवा मानव प्रायक सगठन म समस्त कियाक्रो का के लहाता है समठन क काय सचानन में मल्स्वपरण साग देता है। सगठन चाटों रेका नित्रो या अनुनेशा का ढाचा मान न हाक्ट एक सनकारी मानवीय त्रिया है भीर संगठन के सम्बंधा म एसा कोर्य भी विचार या सिद्धा त मानव सम्ब भी को "याने हुए हु यह उन पर विचार नहीं करता धनुचित सन्यावनारिक तथा श्रवास्तविक है। कोई भी प्रशासन मोटर के इजन की भाति कि ही यात्रिक पुत्रों से प्रिलंकर नहीं बनता करन् मनुष्या सं मिनकर बनता है स्रोर यदि हम एक प्रशासकीय सबदन ने मानवीय पक्ष की उपेना करते हैं तो रसका प्रथ प्रशासन के हृदय (Heart of the Administration) की उपेक्षा करना होगा। [मलवड (Milward) ने निक्षा भी है कि सुगठन अपने धाप म नुखु भी नी करता, जो नुख भी करते हैं सगठन क अनिवाय अस अयाद कमचारी कर ही वरते हैं।

सगठन की खनन परिभाषाए दी व⁹ हे जिनम से नुख इस प्रकार हैं— मगठन का भव है विश्वी उद्देश्य की पति क निए खायब्यक फियामा ना निर्धांग्य करन थीर उहे ऐसे यस म तमबद्ध नरना जो विभिन्न परिचयों को नीप जा सक।

¹ M/w rd o bi

सगठन का माध्य पाक्ति यक्ति ने बीच तथा वग नम के बीच उन सम्बंदा की स्थापना से हैं जा इस प्रकार ध्रायाजित किए जाए कि पनियत तम विभाजन किया जा सके। —-पिएनर

सामा य उद्देश्य की प्राप्ति के लिए मानव गहरोग का नाम ही सगढ़र - मने स्वार्ट उस निवे की और सकत करना है वो मुख्य कायपारिका नया

सरलार क उसके अधीनस्थों का सीप गए कार्यों को सम्यत करन के तिए विक्रिन्त किया जाता ह। —एन माक

साठन सत्ता का धौषवा वि टावा है जिसके द्वारा किसी निधारित र य की प्राप्ति क लिए कार्यों का विभाजित और निधारित किया जाता ह तथा उनम समत्त्रय स्थापित किया नाता ह। —सूबर गुलिक

क्सि बाह्यित ब्यय को पूर्ति के लिए झावश्यक समुख्या पदार्थी उनकरणा सामग्री काम स्वन तथा झाय बस्तुओं का ऐसा सम्मिश्रण सगरा कहनाता है जिसम इन तस्या को प्यवस्थित तथा प्रभाववाशी टब संसमित ति साम्य

काम एव उत्तरदायित्व समर्पित करत हुए निश्चिन यो त्वा का सुवार १० स एण किया जाता है। — ते एम गीस

सगठन परस्पर थवहार करने बाल लागा के बंग का ही नाम 🖰।

साइमन (Herbert A Simon) सगठन के सुम्मणानीन प्रेर्टकांसा के सर्वामन (Herbert A Simon) सगठन के सुम्मणानीन प्रेर्टकांसा के सर्वामन सहस्वस्त्र प्रशिनितिष्या म आरखी है। जनका स्मण्य प्रिमन है कि सगठन कायकरी सन्व मा। (Working Relationship) का एक दीचा मान है। नहीं कर प्रदूर इसे कुछ अधिक है—वह उन मनुष्यी के बाज पाए जान बारी सभा सन्य प्राक्त साम हो को एक सामूहिक निया सम्यत करने के पिए एक साथ काय कर रहे हैं। साठन करवा एक डावा नहा है आखित उन अक्तियों ने प्रवहार की प्रमानित करवा एक डावा नहा है आखित उन अक्तियों ने प्रवहार की प्रमानित करवा प्रका को की स्थान कर पर साथ काय विभाजन कर के प्रमानित कायवाहिया भी स्थापना करके मरकार के लिएया को उन तक पहुंचा कर साता एवं प्रमान काय प्रवास काय कर प्रमान सरका स्थान सरका के प्रवास कर प्रमान सरका स्थान सरका के प्रवास के स्थान सरका प्रमानित स्थान के स्थान सरका प्रवास के स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान सरका प्रवास के स्थान स्थान एक स्थान स्थान स्थान स्थान के स्थान स्थान

जाता है। बांक, स्वारी प्रवत्न भीर सामृत्ति उद्स्य समझन प तीन मुख्य तत्व हैं। डिमुक त्व को निग से नी लिया है कि परस्पर आगि भागा वर्ष उचिन तम देवर एक ऐसी एकीहत सम्भूष इकाई (A umited whole) बनाना ही सगठन है जिसक द्वारा एक निश्चित प्रयोजन नी प्रास्ति य लिए अधिकार नम तय एय नियुत्रल जा प्रयोग रिया जा सकें ने चूरि अयो याजित आग भी मनुया के ही यन रहते ह जिल्हें सचालित और धनिश्चरित करना आवश्यव है तया जिल्हा काम इस तरह समितित होना बावश्यक है कि उससे उद्यम का उपध्य प्राप्त ही जार अत सुगठन सर्थना तथा मान्य जीवन (Structure and Human beings) दीनों नी है वयल दिये या सरचना व रंप म सगठन को मानन का प्रयन करना तया उस बनान वाल मनुष्या से घीर जिनव नारा उसरी नवाए प्रपित हैं उनका ध्यान में न नाना पूर्णत स्वयायबादा बातहांगी । 1

भतिम विक्लेपण म विभिन्न परिमापामा से नगरन म र ना प्रयाग मुख्यन इन् तब्या नो स्पष्ट परता है-उस किया ना रूप जो प्रशासनीय दांचे या रूप नियारित करती है डॉच व निमाण और डिजान्न क लिए सर्यात डॉच के कासकम की याजना बनाना तथा उपयुक्त बमवारी नियुक्त बरना स्थय प्रशापकीय छीचा समा सगठन निद्धात का बुनियादी तीर पर मानवीय होना । कुछ परिभाषाए सगठन के ग्रय म मानव मध्य थ के विचार की सक्त न_{टी} देतीं जयित सगठन शर्द म यो बुनियादी शर्ते प्रातनिदित हैं। प्रथम किसी काय का किया जाना तथा कितीय काय की पूरा करने म एवं मानव सभूह लगा हो तो उसका काय विभाजन होगा। नाय का पूरा करन वे एवं कालचे सामूह तथा हो तो उसने वाध स्वभानन होगा स्वानन तथा स्वभानन होगा स्वानन तथा स्वन्नन स्वान स्वानन स्वाम स्वन्न स्वान स गुमा है मृतप्राय है। शगठन मानव मानवपताता के साथ उत्पन्न होते हैं मत उतम म्रावश्मकतानुसार बदलते हुए मुचो के बनुरूप स्थल की नचक होती ही चाहिए।

सगठन की प्रकृति

सपठन की प्रकृति को अधिव स्पष्ट करने के लिए उसकी निम्मिलिल विरोपताआ है च्यान में रखना आवश्यक है—

" उद्देशपुष्ट अकृति—अत्यक्ष सपठन को स्थापना कुछ विशय तक्षण अथवा उद्देशा की पूर्ति के लिए की जाती है। एक समय विशेष में स्थित समस्याए प्रतक चुनौतिया को ज म देनी है जिनका सामना करने के निए नण नए सपठनों का निमीण किया ताता है। नए संगठना का निर्माण प्राय तभी किया जाना है जबकि उन्तत

¹ D mock & Dimpok Publ = Adm nistration = 129

चुनौती को गम्भोरना अधिक हा। आयरण माधारणतया यहा प्रवान विया जाता है कि पहले सं विद्यमान साठना तारा ही चुनौनी का मुकाबना किया जाए।

12 मिरवतनातीत प्रकृति —संगठना का रूप परिस्थितिया ग्रीर श्रावश्वतात्रात्रो क साय बन्नता रहना है। जिस समस्या व समाधान क निए एक सगठन स्यापित किया जाना है उस समस्या के समाप्त हा जाने पर गरन भा समाप्त कर रिया जाता है। जिन समस्यामा की प्रकात स्थायी महत्त्व की हाती है उनस सम्बन्धित सगठन भी न्याची हात है जम नि श विमाय श्रयवा चिक्रिमा विभाग ।

अिविकासभील प्रकृति—परि बितया च परिवतच क प्रतृतार सगरत म भी परिवतन परिवद्ध न हात रहत ह । यदि ऐसा न किया आए ता नारा नर म सगठन क निष्टिय और निरयक बन जान या अय रत्ना है। त्मीनिए स्तर्ता न निसा है कि जिस सगठन म परिचन कर पाता ह व मररणास न है। बस्तून सगठन एक तक्तित्र और विकास्क्षीत त्कार्य हे जिसस परिस्तित्या क बत्दन के सात मावश्यक हर कर किए जात हैं। "मचारिया के नायित्वा म हर फर किया जा सकता है सगठन मनए नए प्रयोग किए जानान है सगठन की सदार प्रवस्था का मावश्यकतानुसार बन्ना जाना है। नवान परिस्थितिया क प्रमुक्त मण्डा क क्सचारिया ना प्रशित्स जिंग जाता है ताकि व तए दाथिया से बहत करन स समय हा सक्

भ मानवीय एव <u>या न्यिक घारणाः</u> सगठन की प्रजति वे सम्य व म मुन्य हप स दा घारणाए पाइ जाती हैं-(भ) मानवीय धारणा (Human Approach) एव (छ) बारित बारला (M chanical Approach) । मानवीय बारला प्रयवा मानवीय दिप्तकोए की माग है कि सगठन बनात समय व्यक्तिया मानवीय ग्रीभ प्रराणां भीर अञ्चेतनारिक सामृहित नाय सनायन पर आयोधन वत दिया जाए। यात्रिक दिन्नाण क प्रमुमार संगठन ना यह भौपचारिक निवादन है जिस विशयमा द्वारा ही बामा जाता है। सगरन का यह दूषिकी शा सगठन का एक मशीन का भाति मानता है। तिस प्रकार मशीन नी अपना बाई इ दा नहीं हाती भीर खानक का इच्छानुसार उसे चलना होता ह उसी प्रकार संगठन का भी अपनी काई इच्छा नहा नाता वह साठतकत्ता <u>की दुव्यानुसार वनता</u> है । साठन की मानवीय घारणा का औपचारिक मगुरन दिल्कांण और यात्रिक घारणा का अनोपबारिक मगठन र्शेष्ट ोए। भी वहा जाना है। तन दोना किन्ताए। पर बुद्ध विस्तार सं बर्गोन ग्रपक्षित ^३ अत इन पर पृथ्<u>च ने</u> विवचन ग्रान <u>क्या गया</u> ह ।

सगठन सिद्धात बीर इस्टिकोण (Or, anisation Theories and Approaches) सण्डन की अवधारणा व प्रति विश्वना द्वारा छ। विधिन सिद्धान एव

रिटराण प्रपतात गए हैं जनम अप्रविश्वित उन्तमनाय है-

х (1) सरचनात्मन प्रकार्यात्मन इप्टिनाल (Structural Functional Approach)

ग्रयवा

सगउन का भारतीय सिद्धात (The Classical Theory of Organisation)

() मामाजिक मनावनानिक इंग्लिकोण (Socio Psychological Approach)

- (3) নীকংলা_থি বিভাবধারা আ বিস্তাব (Bureaucratic Theory of Organisation)
 - (4) व्यवहारबादा सिदात (Behavioural Theory)
 - (5) त्रीन सिद्धात (Game Theory)
 - (6) विनिष्वय सिद्धान्त (Dec sion Theory)
 - (7) सूचना सिद्धात (Information Theory)
 - (8) सचार सिद्धान (Communication Theory) (9) समृह सिद्धान (Group Theory)
 - (10) प्रशिवरण-दिस्त्राण (Motivational Approach)

सरचना मक कार्यात्मक व्यव्हिकोण

(Structural Functional Approach)

द्मथवा शास्त्रीय सिद्धाःत

(The Classical Theory of Approach)

सरमा मन नार्यासक हिटनोस प्रयमा उपायम को सान्त्रिक हिटनोस (Mechanistic Approach) और सर्वात की शाहत्रीय विवादपार (The Classical Theory of Approach) और कहा जाता है। यह स्वाटन मा परम्पास्त्र (Traditional) बॉटक्सेस हैं। हैनरी स्थोन स्वयर मुक्ति एन उनिक ज बी पूर्वे ए ती रते भेरी पानर फीलेट तथा आर शाटन स्वाद हमन प्रमुख समयक हैं। सर्वाटन के सरमा गामन कामान्यक समया परम्पास्त्र या गास्त्रीय रिटकोस के सनुदार हमठन ना प्रय है—एक सोपचारिक दीवा जिसकी रचना विशेषजा हारा स्पष्ट सिद्धानो नियमा और उपस्थिता के झाधार पर की जाती है।

हराया कि अपना कार कार पार पार कार्यावा र र वाता है।

याण्यिक अपना कारकीय कींच्कीण के समयका के युद्धार सगठन का
प्रय हाता ह ढांच का रूपेरेसा तयार करना। विस्त प्रणार एक अवन ानमाणकर्ती
भवन त्वाना प्रास्क्र करने से पूब तत्सम्बची योजना बनाता है उसकी रूपरेसा
तयार करता है तथा इस दिवा म प्रयन क्यानिक विद्धा ता का उपयोग करता है उसी
प्रकार एक बांच क्याने से अब "जीनिकरी हारा उसका एक साका त्वार कर निया

जाता है। मयुन ""य अमेरिया तया अप्य विवस्तित देशों क विशेषणा का एक ऐक्षा वग तयार हाता जा रहा है जा सगन तथार करने अपना उसक पुनगठन मं विशेष महान्ता एक्षा यसका है। य सगठन मानी वहीं सुरुरा। स सगठन योजनाश्रा का क्येंच वनति है। वास्तव म इन व्यक्तिया न की अपना प्रकास वना दिया है। त्रांच अपना प्रकास वना दिया है। त्रांच भी मिनी पिक और समुग्य की मगठन बनाने की प्रावपकत्ता होंगी है ता यह गगठन क इन व्यक्तियर। से परामण श्राप्त करता है। सगठन की प्रवाप क्या वना तन क्या प्रवाप के मिन्न की प्रवाप की मान्य करता है। सगठन की जिल्लों भी पुरु है उस सव पर उचित प्रकास की नियुक्त किया जाता है। सगठन की योजना बना मह क्या करता प्रकास की नियुक्त किया जाता है। सगठन की योजना किया जाता है। सगठन की योजना का स्वाप सह स्थाप को स्थापना है।

यहाँ निष ध्रमन जान्त्रीय शास्त्रकाल कुत्र वार्ते मानहर बनता है। यदाहरण कि रिष्, मना विष्णास है हि नास्त्र कि सिनात प्राप्त स्वप्त भीर मस्त्रिदित हैं। न निद्धा ना क साधार पर विषयण जो ह सबस्त्र का एमा रूप निर्मार न सहस्त्र कि है। न निद्धा ना क्षा शास्त्र पर विषयण जो ह सम्रक्त का ना नहें। इस शिष्ट क्षा क्षा मान्य मान्य शास्त्र के स्वर्ण को स्वर्ण का सम्प्रका नी जाण। योजना बनात समय य ""। न स्वना नाता ने हि सुराय बात स्वरून ना रूप एवं स्वरूप नाता का ति साम्य य साम्य स्वरूप ना रूप एवं स्वरूप ना ति साम्य साम्य

क्सवारी प्राप्त वरना वार विका काय नहां है। बस भी कमवारा हम वाह "महो मि" म"त है वितु सकत का रूप िपारण करन म नियमा हो मूर्ति भी एक वरा प्रकार है। समकत क सिद्धान भा प्रयाप परिव तथा डि महं ए हात है। यो हम कम कमवारिया का "यान म "वहर मण्डल वशाय तो यह स्वाप्ताविक है कि जन मिद्धातो क प्रति पूरा वाय न । "। पाएगा भी मण्ड समकत की विशेवणा, भाजी जाता हैं। समेप म साजन का यानिक दिन्देशेण मण्डल मानीन मा"ना "। जिस प्रवार एक मशीन का सवानन एक खा "रारा "या जाता है तथा जना निमाल भी एक विश्वय क्षेत्र पर मण्डमिक रहता है की उसी प्रवार साजन भी रचना भी "द्धा पर प्रवासित रन्ती है। विमा प्रवार एक मशान म सान रहत है जसी प्रवार स समकन म हमवा। वग रचता है। एवं मिद्धान की प्रवार यह सरवार स समावित महत्व ग प्रवाह । यो रचता है। एवं मिद्धान की स्वान्त वह सरवार स समावित महत्व ग भी साथ भीषपारिक स्व है की बाजून सीर जन प्रव स पर साथारित रहता है। भी नाम संगठन व यक्ति दोन। हं य स्व का सू योकत करते समय यह विचारपारा जिम विवय पर जोर होगती है वह है काठन वयांति यदि हुन सगठन हो प्राणवयन प्रयान मन्य प्रयुक्त मानवरण करावा नियंति हुन सगठन हो प्राणवयन प्रयान मन्य प्रयुक्त मानवरण करावा है सब हुक मान बठेंग तो हम यक्तियों में रिवर्ति बनाने पर क्या जोर देते हुं? वगठन को प्रयान प्रवान सम्बद्ध के प्रमुखा रचन की दिवर्ति बनाने पर क्या जोर देते हुं? वगठन को प्रयान पर सम व्यक्तिय कि प्रयान का विकार के प्रयान क्या कि प्राणित करते कि प्रयान के विवाद करते प्रयान के विवाद करते प्रयान को स्वाच के विवाद करते प्रयान के प्रयान व्यक्ति कर है प्रयोग को भी विक्त काम के राग पितृक्त नहीं दिया गासका। सक प्रवित्त वित्त होने की विक्त को निया होता प्रवान के प्रवित्त वित्त होने कि विक्त को निया सीप रहे हैं तथा वसका के प्रयान के प्रवान के वाय उसका परण्य के वाय हो भी वस्ता होने कि प्रयान के वाय उसका परण्य के वाय हो कि प्रयान के प्रवान के प्रवान के प्रवान के वाय के कारण है — प्रयान के प्रवान के प्रवान

¹ LD Whi introduct to the St dy f P bl Adm t at pp 26 27

त्मरा शारत यह है वि इसन त्रारा जा तीम उत्तरवायित्वपूर्ण स्वाति म है उननी एक ऐसा साधन प्राप्त हो जाता है जिसके त्रारा दूसरा पर अपनी मित्त एव प्रभाव का प्रयास कर शक्त हैं। हम किमी भी वायकारियों व स्वस्य पत्र सामय्य के बारे म तब तक नहीं जान मकत जब तक उस समय्य के जातिकारी न वर ल जिसमे तस करता है। दूसरे व्यक्तिया के साथ बह क्सा व्यवहार करेगा तथा एक का ज पर तमस्य करता है। हिस कि उस का प्रथान पर तिमर करता है कि उस साथका पर तिमर करता है कि उस साथका प्रचरों स्थित क्या है।

सार यण ण कि या निक स्रया परवनात्मक कायात्मक विन्देशाम म मनुष्यो मी प्रदेशा शायों पर प्रधिक स्थान निया जाता है। यह विन्देशाम म प्रवसिक्त है निमम बक्षता पर स्रायपिक वन दिया नाता है। जन्म प्रवधारणा के मुख्य नक्षण है— प्रथमिक्ता, ज्योनाण्य, काय विद्याज्य, पर सामान गव <u>वस्ता।</u>

हार हो स सनवारी दिष्ण्यास हो बढ़ी प्रानावना होत त्या है प्रथम साभि यह नात्या जाता है हि न्यस मानवीय तत्व की उपसा की गढ़ है जबिह किसा भी सगठन की सोमशीकर प्रष्टृति को हम केवर या निक छात्र के प्रथम मात्र स तत्व साम का का कर प्रथमन मात्र स तत्व मात्र स त्यान मात्र स तत्व की कर उसके तिय हम स्वयन मात्र स त्यान साम तत्व हम कर कर कर त्यान हम त्यान साम त्यान साम त्यान साम त्यान साम त्यान साम त्यान साम त्यान स्वयन स्वयन का टावा (Structure) स्वय स्वर प्रयास हम त्यान ह

हैनरी पेमील नवर गुलिक तथा एल अविक क विकार

सगटत क मान्त्रीय शिटकामा - प्रमुख समयका म नैवश प्रधात नगर गुनिक तथा एल डिविक श्रमणा हैं। यह उपयुक्त हावा कि नम नक विचारों का सार मक्षर प्रस्तुत करें।

हैनरी प्रकोत (1841–1925) की पुरूतक सामान्य और घोषांचिक प्रधासन (General and Industrial Administration) न्यूपर क्षेत्र य पार्थोंने और सान्यान प्रवासन सूरोप कोर निर्माप्त रादिन स्वित्य देगा में वाणि व प्रव व — विचारा पर निसी स्व य त्र व नो बुनता स गन्नतन प्रवित्त प्रमान है। हैनरी प्रयोग एक न्यवहारित एक ग्रमुसान — न्यत्वारी सा विचा किन निर्माण किन निर्माण (Technical) स्वापारित (Commercial) विस्तित (Funancial) मुस्सानक (Security)

ालीहन (Accounting) एव प्रव पत्नीय (Managerial)। हैनरी घणाल के भनुगार प्रशासन धयवा प्रव पत्न व तीव सक्त होते हैं—नियोजन (Planning) गाउन (Organisation) आनेश (Command) मत्तव (Co ordination) एव नियानण (Control)। हैनरी क्योज न स्थान के निम्मितिकार 14 निद्धा ता का जानिक प्रयोज में स्थान के निम्मितिकार 14 निद्धा ता का जानिक प्रयोज के स्थान के निम्मितिकार 14 निद्धा ता का

- (1) नाय ना विभाजा (Division of Work)
 - (2) ग्रविकार एव उत्तर ाधिक (Authority and Responsibility)
 - (3) अनुशासन (Discipline)
 - (4) बादेश की एकता (Unity of Command) (5) निर्मेश थी एकहब्दता (Unity of Direction)
 - (6) व्यक्तिगत हित की नुपना म सामाण्य ित हो महत्त्व (Subordina tion of Individual Interest to General Interest)
 - াত্য তা Individual Interest (7) পাৰি নবিক (Remunerating)
 - (8) व ीयवरल (Centralisation)
 - (9) स्कार प्रवास (Scaler Chain)
 - (10) quequi Order
 - (Li) समना (Equity)
 - (12) कमचारियां क पदा की स्थिरता (Stability of Tenure of Personnel)
 - (13) 写现 (Instintive)
 - (14) महयाग की भावना (Espett de Corps)
- हैनरी फयोल न समठन प्रयंता प्रशासन या प्रवंद के इन सिद्धा तो को सावभी मिक माना *ो प्रायेत क्षेत्र संसिद्धा ता का पापू क्यिया पा सकता है।

साउन वे साहतीय सिद्धात स्थवा िटणेश या विचारपार। वा स्थानत वायन विक्रेयना समय पुनिक तथा एन व्यक्ति हारा 1937 स सम्परित प्रशासन विकार पर नक (Papers on the Science of Administration) में विचाय पर ने कि एक्टास पुरक्क प्रभासन के तत्व (The Elements of Administration) में भी संबठन व इस परम्परागत टिट्टगंश पर विन्तार से विचाय यह विण सप् हैं। नवर मुनिक न संवठन व निशास वो को पास्त्रीय विचार है। मुक्कि क धनुसार पोस्लेश में प्रस्त्रीय प्रशासन के धनुसार पोस्लेश में प्रस्त्रीय प्रशासन व स्वायन स्वायन स्वायन स्वायन प्राप्ति विचार प्रशासन व स्वयन प्रस्त्रीय प्रशासन प्रस्त्रीय प्रस्त्रीय प्रशासन प्रस्त्रीय प्रशासन प्रस्त्रीय प्रस्त्रीय प्रशासन (Staft ng) निज्ञत वनाना (Or amsing) कमस्त्रीयों की निश्चित करना (Staft ng) निज्ञत वनाना (Or amsing) मानव वर्षार करना प्रस्तिय प्रशासन (Budgetto)।

जसा कि हम लोक प्रशासन की परिभाषा के सादम म बता चुके हैं कि पास्डकीव विचार वर्ग की भायता है कि योजना सगठन कमचारिया का निर्देलन कार्यों का समायोजन तथा नियंत्रण रिपाट बनट की तथारी ग्रादि वे मौलिक बातें हैं। जिनका पान किसी भी प्रशासक के जिल ग्रनिवाय है और यति पीस्डकीय की इन प्रतियाक्यों का मौलिक ज्ञान किमी व्यक्ति को है तो वह मभी प्रकार के सगठता म किसी भी प्रकार के क्षेत्र का प्रशासन चला सकता है। ये प्रतिपाए प्रयवा प्रविधिया प्रशासन मर्थात् प्रक्षांक के समात क्षेत्रा पर समान रूप संपातृ गोता हैं। यह दिष्टिकाए तीन प्रशासन को एक विशिष्ट तकनीकी चान मानता के भौर बस देखि स प्राथ्वेत तथा परितक स्वर्शनिस्त्रशन के ग्रन्तर को क्षेत्रीय न मानकर पद्धतीय मानता है। पोम्डकाब का ही लोक प्रशासन का क्षेत्र मानन वाले तथ<u>र गृति</u>क का "स बा" पर भाग्रह है कि लोक प्रशासन एक विशेष प्रकार का नान है जिन एक विमान की तरह पटा जाना चाहिए। साज इसी विशिष्टी इत नान वे विचार की नकर एवाच विचान (Managerial Science) आप वर रण है। पोस्डशाव जियाका को प्रशासन का धनिवाय मूल बिन्दु मानता है। तथा समेरिका म प्रशासन रूम्ब भा मध्यया म एक पीढा स भी स्रविक समय स यन विचार विशेष प्रभावशाली रहा है।

धालोबना व सनुसार मगठन की नास्तीय अथवा सातिक विवारधारा बहुत ही सकीण है और जित सिद्धान्ता की स्वक नार प्रचालि में गई है य क्रावर्ते मात्र है उतस त हा लोक प्रशासन के छात्र और का प्रशासी के ही ता है पर तही लोक प्रशासन के छात्र का काल कर कर कर के प्रशासन के छात्र का सामन का सामन के छात्र का सामन का सामन के छात्र का सामन के छात्र का सामन के छात्र का सामन का सामन के छात्र का सामन का सामन के छात्र का सामन का सामन

(2) सामाजिक मनीवनानिक हृष्टिकीण

(Social Psychological Approach)

सामानिक मनोबनानिक सप्टिकोण का मानवतावादी स्टिकोण (Huma nistic Approach) भी क्ट्रा जाता है। सरकता गर्व प्रवासामक र्राटकाण की तुलना से यह मानवतावादा स्टिकोण प्रपसाकृत अधिक नवीन भ्रवसारणा है जिन समेरिका म इती सतानी के तीवरे त्याक से प्रतिपादित किया गया है। त्याने प्रमुख भ्रवत है—एस्टर मसी (Elton Mayo) भीर उनके सन्योगीगए। इत नोमा नं नरटन देनीकि कम्मनी क होवान मय मी (Hawthorne Plant) ने साम र म अपनानी (Proneeting) प्रयोग किए थ जिनने पत्तरक्षण इस विचारवारा भ्रवत इस्टिकोए को प्राचाहन मिना। सामानिक मनोवनानिक स्वयदा मानवतान्त्री रिटकोए के प्रमुखार सन्यत स्वार एक छेमा ममूह है जिसम यक्ति परस्पर इस अक्तार सामा प्रवाद हिन्द में प्रथान का स्वयन पत्तर सामा प्रवाद कि प्रथान मानवतान्त्री एक्ति है। जिन्द मुख्य के स्वार सामा प्रवाद कर्या है। तम सन्योग प्रवाद सामा प्रवाद कर्या है। तम अपना कर्या है। जब कुछ व्यक्ति सीवकान तक मिनतर काम प्रवाद कर्या है। तम सन्योग प्रवाद सामा प्रवाद कर्या है। तम सन्योग प्रवाद सामा प्रवाद कर्या है। तम सन्योग प्रवाद सामा प्रवाद कर्या है। तम सन्योग प्रवाद के स्वयन पत्र के विपरीत सी हो मकते के। नास्तविक प्रवाह से साम्योग तक्य कि स्वयन पत्र विपरीत सी हो मकते के। नास्तविक प्रवाह से साम्योग तक्य है क्या प्रवाद स्वया है। साम्योग तक्य है क्या है सामा सम्योग स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं प्रविद्या स्वाद स्वयं स्

न की प्रावस्थित के श्रातुसार नहीं बदन सकता। बहु तो केवन उपल प्र भानव-तत्त्व का ग्रीधकाधिक ही प्रयोग कर सकता। बहु तो केवन उपल प्र

भानवतात्रादी अवधारला मनुष्या मानवीय अभिप्ररालाक्षा भीर सनीपचारिक सामृद्धि न नायसचापन पर बहुत बाधिन बल देती है। इस दिस्टिनीए ना झागह है कि सगठन के रूप पर विचार करत समय मदन यह व्यान रखना चाहिए कि मह कार जन बस्तु तनी है बिक नियाशील ध्य सजय व्यक्तियों का समूर है। रस सम्ब व म रार्थातस बजर ने मान उ नेश्वनीय है कि नम लाय, मानवीय समस्यामी ो प्रमानबीय उपकरणा म प्रमानवीय प्राधार सामग्री व रूप म सल्यान वा प्रयास नगत है। यन मेरी एक माधारण मी धारणा है हि भानवीय समस्या नो मानवीय समाधान का ही प्रावायकता त्राकी है। जब हम किसी समस्या की देखें ती सवप्रथम हम यन जानना चािं कि क्या वह सातवीय समस्या ह कीर यन जानने के वाल हम उसे नाथ मानवीय यव_रार वरना सीखना चान्ए। <u>मानवीय</u> समस्या का मानवीय समाधात पाने के लिए माननीय शाधार सामग्री तथा मानवीर उपकरणो की ही जरूरत हाती है। "स विचार प्राणानी व एक अस समयक हैनरी पुर्योत (Henri Fayol) के था। य यति हम मानव तत्त्व को मिना दें क्षा एक संगठन की स्थापना बहुन ग्रासान काम बन ताएगी। यति विभी यक्ति के पास ग्रावश्यक प जी है तथा व प्रचलित या ।र ना थोडा विचार रखता न तो वह सगठन बनाता लेगा कि तुहम व्यक्तिया का समूत्राम विभागित करने तथा जुतको काम देने मात्र में ही एक प्रभावशाली सगठन तृती बना नकत । हम यह भी

े जानना पाहिए कि समठन को विषय की धावश्यक्रणधा के अनुरूप किस प्रकार द्वारा जा सकता है तथा भावश्यक व्यक्तिया को क्लिप प्रकार प्रप्त किया ना सकता है और प्रत्यक्त को उस स्थान पर कम रखा जा सकता है जहा वह प्रधिक से प्रविक ने बाज कम का

सगठन के प्रति माननीय स्टिट्नोस रखने वाना ना मत है कि सगठन ना भीपणारिक रण उसनी वास्तविक प्रकृति जो स्पष्ट ननी कर सकता। सगठन मा भीपणारिक रण से जो सम्ब क स्थापित होते हैं तथा जो यहार होत है उनक रास सगठन में कर स्थापित होते हैं तथा जो यहार होते हैं उनक रास सगठन में कर पर क्रांतिकारी प्रभाव पत्ता है। यह प्रभाव उस प्रमाव की सुनना म प्रविक गरनीर अधिक स्थापी तथा प्रविक वात्तविक होता है जो अभीपन समीपत स्थापन करने वाले पत्ति मान होते के नाते सने स्थापत स्थापन स्यापन स्थापन स्

वास्तव में सगठन के प्रति ये दोनां शै सिटहों ए। (सा त्रिक एव मानवतावादी) स्वाधी तथा प्रयूपे हैं। दाना क द्वारा उनने पन के समयन में तथा दिराधी की प्रमुख्यागिता है थियम के जा तक लिए बाते हैं व सित्वयों सिल्यूण हैं। सगठन ने प्रति एक स्वे पिटहां एवं होने की ने सा त्रिप्ती की प्रमुख्यागिता है थियम के जा तक लिए बाते हैं व सित्वयों सिल्यूण हैं। सगठन ने प्रति एक स्वे पिटहां एक होने होने सा त्रिक ने क्षा ने त्रिक हों है। सगठन ने प्रति सगठन वनात नमय हम न त्रो उत्तर हों एक हम न हम नहते हैं। हम मानवीय तरन का ग्रीण मान तकते हैं। तम उर्जिक न क्या मनस्य पर विचान नरते हए एक खुलित रिल्हाण सपनाया है। उत्तरा कहा नह नम नहते हैं। हम मानव व व द्वारा को सीमाए निर्माण स्वर्ण हम के दिन नक्ष न हम निर्माण प्रति हों। सगठन ता का चाहिए कि एक एक पूर्ण पूर्ण दर प्रपत्ने वादिन नक्ष्य की प्रारित्व निर्माण सार्थ प्रति मानवान का वह साम बन्दा ना ना सार्थ तम स्वर्ण स्वर्ण प्रदास मानवान कह स्वर्ण बन्दा ना सहस्या निर्माण स्वर्ण प्रयूप एक जाएगा। यावना में महा की भी साव वक्ता । वहा प्रति के स्वर्ण से सार्थ के समयों से समस्या अविव हुए, बन जाएगी। यदि पुरान व्यक्ति स्थानिक हो जाते हैं तथा जनका पर चाली होता है जा बहु योजना क समुमार सरा आता

वाहिए। जीवन (Urwick) ना मत है नि जिना दिवाइन प्रथमा घोजना वे सगठन बनाते समय ही नही बरन् उसकं श्रतिदित ने कार्यों संभी रहता है। स्प<u>टन</u> निन्तुरी श्र<u>त्याची एवं श्रदायहुक्त</u> (Cruel Wasteful and Inefficient) बन् जाता <u>है</u>।

"स सन्तृतित रिटरनेण हारा दोना एनींगी मनो ने दोषा का निवारण ही जाता है। यदि हम ममय एव प्रावश्यनता ने पनुसार याजना म परिवनत करने व जित्त हम समय एव प्रावश्यनता ने पनुसार याजना म परिवनत करने क जित्त हम स्वार्ग है। सामर्थन सम मोना तो वरना ने होगा। वोई भी प्रभासनीय समयन एक मगीन की मावरण पूर्व मिष्यत माग पर नहीं चन सकता। मानव तन व ना प्रभाव कम रागठन पनात समय ही नहीं वरन् उसन प्रणानिन क कार्यों म भी रहता है। सगठन वन वाने के शाद उसने पनहार पर्य मनभीय साच बहुत प्रभाव वानता है।

(विश्वासी विकारपारा वा सिद्धात (Bureaucratic Theory of Organisation)

नीकरशाती शान अस्पष्ट और अनेकाथक है तथापि प्रशासन क क्षेत्र म ण्सका प्रयोग सामा यत दा क्यों स किया जाता है--- प्रथम प्रशासन ने काय भीद पद्धतिया की शरचना के लिए एवं निरोध प्रणासकीय ग्रधिकारिया के समूत के लिए। नीक्प्रशासन कमानियंस नीक्रशानी जितनास्परिचित सीर सामाध प्रयोगम स्नान बाना सब्द है उनना ही यन बन्न म साबीधनापुरा सीर सप्रिय भी है। सामाया इस सार का प्रयाग प्रशासकीय बक्षमता तया अविकारिया द्वारा "कि के समुचित प्रयोग के जिए दिया जाता है। नीकरणी का सप्रजी पर्यायवाची मान युरोजमी केंच भाषा न अपूरो जान स लिया गया नै जिसना म्बरण्य विभागीय उपसम्भाग बचवा विभाग म है। मध्यवम पुरोक्ती धयान् नीनरशाही मा का प्रयोग की च सबझारी विसाद ही मोने (Vincent de Gournay 1712-1759) द्वारा किया गया था और भूष धकादमी नारा 1798 म प्रवाशित शास्त्रीय सब्सका अथ बतात हुए क्या समा- मानकीय कार्यालयो क सन्धक्षा एव कमलारिया को शक्ति और प्रभाव। काला नर म राज्य क बढते हुए हस्तक्षेप की परिस्थितिया म सूरोपीय विद्वानी द्वारा स्म गण्या पापक प्रयोग किया गया। ब्यूरोकेसी शान की यवस्थित पास्था 1895 म गराना मासका (Gactano Mosca) न अपनी रचना पुतासरी हा नाह्या भृतिहिका (Element di Scienza Politica) मे नी जिसका प्रमुखार ि स्तिम क्लाम (The Ruling Class) के नाम से 1939 म प्रकाशित हुआ । क्सम तसक ने नौकर्षाही की उन सभी राजनीतिक प्रणानियों के प्रशासन के निए प्रावश्यक बताया जिहें या ता सामातवादी या नौकरजाही वस म वर्षीकृत रिया जाए।

तीररशाही नी खबधारणा क आधुनिन सस्वरण ना विनास होना ग्रया श्रीर मेक्स वबर (Max Weber 1864–1920) ने नीकरशानी समाजगास्त्रीय- ग्रध्ययन करत हुए रस शांट को विभिन्न ग्राभों से मुक्त किया ग्रीर रस वात पर वन िया कि किसी समठन के उद्देश्या अयवा लहेंचा की उचित प्राप्ति के तिए नौकरशाही ग्रनिवाय है। <u>सुक्त वबर</u> न नौकरणानी को प्रशासन की एक तक सगत भीर विवक्तान (Ratonal) व्यवस्था मानत हुए इस ग्रादश प्रकार यारूप (Id al Type) बताया। झान्य प्रकार वी है जिसके निए संगठन प्रयत्नशीत है। नीकरात्वाके स्रादा प्रकार यारूप की जितिपय विशयतामा का वरान मक्स देवर न किया और साथ ही यह मत भी प्रकट किया कि यदि किमी सगठन म स विशयताण उपराध न हा तो यह स्रादश रूप का दोप नरा हं वरन् व्स बात का प्रतीक ह कि सगठन का उतन हा सगा सक नीकरणाहीकरण (Bureaucratization) न_ा हो सका है । <u>मक्स बबर के</u> धनुसार नौकरशाही क ब्रादा प्रार या रूप की निम्नितिश्वित मुख्य विश्वपनाए हैं —

 (1) क्मचारिया व वीच काय का स्पष्ट वितरण किया जाता है और प्रयक्त कमचारी को सपनाकाय उचित रूप संसम्पन करने के लिए उक्तरदायी

बनाया जाता है।

प्रिं पदा म स्पष्ट पद-सोपान होता है और तद्नुसार प्रयन झघीनस्य कामालय एवं कमचारी उच्चतर कामानय एवं कमचारी के नियानण म रहता 🦹 ।

(3) कमचारी चिक्तिगत रूप म स्वतात होत हैं। वे क्वल अपन पद स

सम्बित प्रवयक्तिक कत्त्र या का सम्पादित करते हैं।

🚧 नीकरणाही संगठन म तकनीकी नियमा संयवा नाम्स क साधार पर नायालय नी समुधी नायवाही का नियमत किया जाता है।

(5) प्रत्यक कार्यानय के काय स्पष्ट अप से परिभाषित हात हैं ताकि

कान किसी क कार्यों म हस्तक्षप न करे।

(७) प्रविकारीगण प्रमुव बीय प्राथार पर नियुक्त किए जात हैं।

(2) सगठन ने नमचारी निर्वाचित नहीं हात बरन् पद-मम्बाधी गोग्यता क आधार पर उनका चयन किया जाता है। याग्यता परीकाम्रा द्वारा उनकी वकनीको योग्यता जाचन और ग्रावश्यक प्रशिक्षण सम्बाधी प्रमाण-पन देखन क बाद उनकी नियुक्ति की जाती है।

(8) कमचारिया को नकद बतन दिया जाता है और सामा यत पेंशन का प्रधिकार होता है। पदमोपान तम म पद की स्थिति क ग्रनुरूप उनका बतनमान निर्वारित शिया जाता है। पटाविकारा ग्रपन पद से त्याग पन दे सकता है ग्रीर कुछ विरोप परिस्वितिया म उसकी सेवाए समाप्त भी को ता सकती हैं।

(9) पटाधिकारा का पट हा उसका मुख्य तथा एकमान व्यवसाय

हाता है।

- (10) प्रत्येर कमधारी ग्रपन पद को प्राजीवन बना तना हू शीर यरिष्ठना या योग्यना क प्राधार पर उसकी पदोन्नति होती रहती है ।
- (41) पदाधिकारी न को अपने पद और उनके सोना का दुरुपयोग कर सरवा है।
- (12) नम<u>नारिको पर एकीकृत नियानसाहोता है और बहु प्रशासन प्रसाजी</u> के समीन होता ^{के}।

उपपुक्त विशेषणाएं येवम वेवर की झादम विशुद्ध और विवश्यूमा नीक्ष्माहों क तत्व हैं। मेक्स वेवर के सनुवार का विशेषतामा क कारण ही नीक्ष्माों का समझन का वासीय सातायजनक रूप या प्रकार स्वीकार किया माहिए समापि स्वयो मान्य विशुद्धता म नौकरसाही का यह म्रादण रूप सवाय जगद म कभी उपाण्य नी होता।

नेकरणा । वी ब्राधुनिक ववचारणा वा प्रस्तुतीवरण मुख्यत सरवनामक (Structural) नवा नार्या प्रमु (Functional) वो दुरिया स विया गया है। स्मर्यना सक िन न नोवन्या (वा वा एक एयी प्रकासिक यवस्त्रा माना स्था है । स्मर्यना सक िन न नोवन्या (वा वा एक एयी प्रकासिक यवस्त्रा माना स्था है । किसम पदमापा विष्णित के व्यवस्त्रा माना स्था है किसम पदमापा विष्णित के वा वा विष्णित है। वात क दिल (Carl Friedrich) में त्रिया है कि नीकरणाही उन लोगा वे पदसोपान वार्यों क विनाधित प्रवित्त तवा ज्यस्तरीत कामता स जुक सगठन है जिन्य हन पर्णिप पर स्था करने विष्णु प्रवित्त किया यदा है। प्रका प्रचा विचारण विवत्त विष्णित स्थाप व्यवस्त्रा (प्रवित्त कामता स जुक्त सगठन है जिन्य हन पर्णिप प्रवित्त कामता का स्थापना होता है। फर्नियम के ज्या में नोकरणाही एक राजनीतिक प्रयक्त की सत्त्रा के ब्यान यावाच्या ना परसोपन हो। परित्त हो । परित्त हो । किस का स्थापना हो कि नेकरणाही एक राजनीतिक प्रयक्त की सत्त्रा के ब्यान यावाच्या ना परसोपना है। किस के स्थापन वावाच्या ना परसोपना है। किस के प्रवित्त का विचार है कि नेकरणाही का विचार किस का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस के प्रवित्त का विचार किस का प्रवित्त का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस के प्रवित्त का स्थापना वावाच्या ना परसोपना है। किस के प्रवित्त का विचार किस के प्रवित्त का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस के प्रवित्त का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस के प्रवित्त का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस के प्रवित्त का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस के प्रवित्त का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस का स्थापना वावाच्या ना परसोपना हो। किस का स्थापना हो। क

कार्या मन दिष्ट से नीकरणाही का श्रव्ययन मामाय मामाजिक व्यवस्था की अप्र उप-व्यवस्थाओ पर पन्न वाले नीकरणाही व्यवहार के प्रभाव का श्रव्ययन है। क्या नीकरणाही नी प्रसामा य सामाजिक व्यवस्था का एक भाग होती

¹ C /Fr d k Man nd H Gove m t pp 469 70 2 V ct # Th mps n Moder Orga s t n pp 3-4

³ F d ggs B e u to P it C mpa atv P spect m Jour I

ह। माइनेल त्रोजियर (Michel Crozier) क मतानुमार नीतरवाही व्यवहार म धीमापन प्रतित्या की चिटनता स्टीन प्रकृति और प्रशासनिक सणठन क सदस्या अववा सिवत प्रतित्या की चिटनता स्टीन प्रकृति और प्रशासनिक सणठन क सदस्या अववा सिवत प्रतित्या कि निष् पुण्डाजनक वातावरण प्रांति वार्ते धामित्र की जाती है। प्रा रेटच्य नाइतावी न नीवरण्यान एवं एमी प्रणामित्क व्यवस्या वे माना कि हित्तम यत्र वत्र का के निष् उच्चक्या निष्या के निष् नोचणी ताका बित्तात निराय ने म देरी और नवीन प्रयोगा का धवरोव व्हिताली हिप्त्योग फार्ति वार्ते प्रतित्या की स्ववस्या और निर्वेषक्तिका सावता म विवेधीकरण, सत्ता वा परसोपान नियमा की व्यवस्या और निर्वेषक्तिकता की विवेधता एपा वाती हैं। एक एम मावत न परसोपान के निर्वेषक्तिकता की विवेधता एपा वाती हैं। एक एम मावत न परसोपान के निर्वेषक की निर्वेषक प्रतिवेधता विवेध की नीवरवार में स्विक्त विवेधता एसी वाती हैं। एक एम मावत न परसोपान के निर्वेषक प्रतिवेधता विवेधता हो।

(४) पवहार सिद्धात

(Behavioural Theory)

ण्स मिद्धात व अनुमार विभी भी सगठन का क्वल भीपवारिक नान ही प्रमान न_ह। है वरन् सगठन के बास्तविक <u>पड़हार का नान भी अपेक्षित है</u>। यह आवरवक नही है कि सगठन का औपवारिक डावा <u>पावकारिक पड़ा में मिन भवना</u> विपरीत हो क्यांकि एका कहा जाता है कि दोना के बीच एकस्वता रहेगी। फिर मी एस सबसर प्राय आ जाते हैं नव सगठन का पावहारिक रूप उसके भीपवारिक डाये से समिक भागे वट जाता है।

(5) श्रीडा सिबात

(Game Theory)

सि सिद्धात के प्रतिपादनी य नात जूमन (Von Neumann) तथा मोगें स्टीन (Morgenstem) मुख्य है। तीका मिद्धात्त के प्रदुमार खंत नी ही भाति संगठन के भी निषम उपनिषम प्रथम सिद्धात हुआ नरत हैं। तीण मिद्धात में प्रथम मायता यह है नि भविष्य के मध्यावित उपन्य रक्ता प्रतिनिधि व करने बाता विचार एक खुळ नी माति होता है जिसम अवस्य भाष्यार होती हैं। प्रयोक व्यक्ति को स्वतात्रता रहती है कि वह उचित ज्ञामा को प्रष्ट्ण नर ना यह मायता बसे प्राज क खेत खिद्धात्त जा पूरांतन है। सन् 1893 के प्रमायता वसे प्राज क खेत खिद्धात्त जा पूरांतन है। सन् 1893 के प्रमायता में भा इनना उन्तय है। अधिकाश घारता न जिल्ला तथा पूरा के प्रत्र मुख्या में सी माने वाले मनावानानिन कम मायता सुर्वित है। इसरे इस सिद्धात

¹ H J Laski Bur m cracy Ency lopaed a f Soc I Sciences III p 70

E F Marx opct p 22

सन सिद्धान्त न पिछनी बनास्त्री स नांक प्रसासन एक निर्हाण नते की प्रतिया गर नो प्रशाब हाला है उस समाया नहा जा सकता । इस विद्वास्त्र म सनक ऐसे नियम दिए हैं जिन्हें निर्हाण कन जो प्रतिया पर नागू करके बौद्धिन मुनाव से नाभन्यक परिहाम प्रान्त किया जाता है । यहां यह प्रसार रखने योग्य है कि समृत्य के पुनाव की विचारधाराए बौद्धिक समुख्य की एक भिन्न यास्या पर प्राथमित है। बन विद्वान तथा सर्विष्ट निर्ह्म विद्वान का बौद्धिक समुख्य के बारे स प्रयन्ता अलग विचार है। सारियक निर्ह्म विद्वान के प्रतिपादक मं नीमैन (Neyman) पीयरहन (Pearson) तथा बाक (Wald) प्रमुख हैं।

(6) विनिध्चय सिद्धात

(Decision Theory)

्स विद्वान के अनुसार प्रयक्त किया क दी पहल होते हैं— निराय लेका तथा उस नार्योचित नरना । प्रारम्भ से यह नहीं भाना जाता था कि प्रशासन कर विद्वान िएव लेको प्रतिया से उसी प्रकार सम्बंधि रहना चाहिए जिस प्रकार यह नाय का प्रतिया से सम्बंधि निराय है। इसका नार्रास प्राराय स्था कि तिवास केत की प्रतिया से सम्बंध नीति ना ही एक भाग माना जाता या। जिल्ला सेत की प्रतिया केत सम्बंध नीति ना ही एक भाग माना जाता या। जिल्ला सेत है कि जब किसी नगठन ना सामा य लक्ष्य निराय कर सिया जाता है तो निराय सेत में प्रतिया समास्त नहा हा जाती। तिराय जन मा प्रतिया जाता है तो निराय सेन की प्रतिया ना प्रतिया का प्रवहार करने को प्रतिया सिद्धान से सम्बंध हो। साल्यान वायह बहुना ठीव है जि प्रवासन ने सामाय सिद्धान स सायन के वे सामी तिद्धान सिम्मित निराय सोने वाहिए जिल्लो सही निराय केता सम्बंध होता है हो कुरति प्रवास की स्था स्वास केता सम्बंध होता है

सम्मितित किया जाता है। सगठन की निरमय वन की प्रतिया पर विन चीजा का प्रभाव पडता है उनका भी भाषयन किया जाना चाहिए। प्रशासकीय किया की एक समूत्र की निया समका जाता है। साधारख अवस्थामा म (बहा जा गिक याजना बनाता है बही उने नियाचित भी करता है) अधिक समस्याएं उत्पन नी होती कि तु प्रशासकीय व्यवहार में ग्रनक यक्ति सलग्न रहत हैं ग्रीर उनके व्यवहार के लिए एक विशेष प्रकार को सकतीक अपनाने को आपश्याक्ता होती है। इसा कारण सान्मन का यह मत है कि सगठन का विश्लेपण करन का सबस प्राष्टा तरीशा यह देखना है कि निराय बहा तथा क्सिक नारा लिए जात हैं। श्रीपचा कि सगठन क पदसोपान क माध्यम स सन्दर्भ क बास्त्रविक पश्रहार का पता नी लगायाजा सकता । धौपचारिक रूप से तिलाय तन का गांसक जिनक राधा म मौंपी जाना है उस पर प्रत्यक्ष एवं भ्रमायक्ष रूप संख्यित लभाव पटत हैं ि उस एस निराय सन को माकभी कभी तयार रहना पत्ता के जिल्ल वह दिय संनती चाहता। निराय नेना विसी एक प्रक्तिका काय ननी है बरन यह तो एक प्राक्रया है। माजा देन की मायशा के बारे म मंगी पाकर पालट (Mary Parker Folet) का कहना ह कि स्नाना एक प्रक्रिया की मी है तथा परस्पर सम्बद्धित सनुभव क काय का एक सर्ग है हम हमजा यह ब्यान रखा चालिए कि इस करम को पूरा प्रक्रियाना एक बनाभागन मानकर उतना ही माना आग जिननाहि प्र बस्त्त 🏞 ।

तिमास प्रयक्ष विनिष्कय सिद्धान्त (Decision Theory) को परम्परावादी विवास्त्राराधा पर एक करारा प्रहार कराया बाता न । परम्परामत विवास्त्राराए प्रवहार प्रक्रिया (Action Process) पर क्षिपक नार देनी हैं। इनका ने ने यह यह व्यान रहना हो। है कि काम पूरा हा बाए । उनक द्वारा नो भी सिद्धात प्रतिमानि नूए उन्का लक्ष्य काम कुए हा बाए । उनक द्वारा नो भी सिद्धात प्रतिमानि नूए उन्का लक्ष्य काम का सम्प्रक कर स सन्ययता पहचाना ने। नस प्रकार के सभी विवार विवासों में मुख्य प्यान हम बान की पार रहना है कि क्या काम दूरा किया नाना है । इस प्रकार निर्मा निवास जाता है । इस प्रकार निर्मा किया जाता है । इस प्रकार निर्मा के स्वास के काणे का महत्त्र के कहा पा मक्ता है। इस प्रकार निरमा अधिक के काणे का महत्त्र के किया नहीं भाना जा सक्ता है। इस प्रकार निरमाधा एवं कर्यों के स्वास पर किया पर

(7) सूचना सिद्धात

(Information Theory)

माठन के सूचना मिद्धान्त की मा बता यह है कि किया भी संगठन रारा

(8) समारसिद्धात

(Communication Theory)

यह सिद्धार सूचना सिद्धार क तहाँ के सहार आये बढ़ने का प्रयास करता है। देवशी मायवात है कि एक समठन की यफक्त सायका एव काम सुमता त्या का विश्व है। देवशी मायवात है कि एक समठन की यफक्त सायका एव काम सुमता आणि वार्त कहुत कुछ उत्तरी स्थार व्यवस्था के रूप एव प्रकार पर निमर करती हैं। जिस समठन में सबद के सामयों एव वायदानियों से सभी प्रकार परिषित रहते हैं। इसक परिणामस्वरूप निष्ण का का का साय सुमार हो जाता है। सबार इसरा सपठन में थोहरा काम विया आता है प्रमान पुराम हो जाता है। सबार हारा सपठन में थोहरा काम विया आता है प्रमान पुराम हो जाता है। सबार हारा सपठन में थोहरा काम विया आता है प्रमान पुराम एक धामाए मेजते हैं तथा भीच के प्रमान देव अधिकारिया को विक्रित सुचनाए एक धामाए मेजते हैं तथा भीच के प्रमान विवा सामता हो साम सिम्र सकेते हैं। निर्णया पर प्रमान डालने वाले सुचना धोर साम सामता सामा सिम्र सकेते पर प्रमन्द होते हैं। एक समठन में भए जाने बात सामा सामा हो दो मुख्य आगों में विभाजित किया जा सकता है—धोरवारिक सवार तथा सन्तर सम सामति किए जाते हैं। मनीपवारिक सवार तथा सन्तर सम सामति कर सन्तर निर्म पर प्रमान होता है। सभार के इन दोना का या प्रतर दनके सामती के स्थित ता पर प्रमानित है। सभार के इन दोना का या प्रतर दनके सामती की विभिन्नता पर प्रमानित है। सभार के इन दोना का या प्रतर दनके सामती की विभिन्नता पर प्रमानित है। सभार के इन दोना का या प्रतर दनके सामती की विभिन्नता पर प्रमानित है।

श्रीपचारिक सचार साधना संसं कुछ तो बोल जान वातं शाला के रूप मं हात हैं तथा दसर जापनो (Mcmoranda) तथा पत्रा के रूप मं । श्रनक तिवित्त साधन विवाद सकार के होते हैं जिह साधारण पत्रो एव नापना सं पृथक करना करों हैं। साधन में सूचन प्रवादित करने के तिए श्रनक मीपिक साधन नाम से माए जात हैं। इनके सविरिक्त नापन एव पत्र सेज जाते हैं नागत दधर में उधर दोण्त रूप हैं दिनां उप प्रतिविद्य रखे जाते हैं वागत कर संगुधन्स हात हैं। भीपचारिक सचार साधन चाह किना भी साधक कथा न बना दिया जाए किनु उस सनोपचारिक साधना के माध्यम सं मुक्ता परामत प्रतिक हि सानाए भी सचातित होनी रहती हैं। उन्हें प्रवाद प्रतिक सामा प्रतिक हिती हैं। उन्हें प्रतिक सामा प्रतिक सामा प्रतिक सि एवं सि सामा कि सि होती। यह सि सी ही ही ही वो व्यक्तिय क्ष में निम्नता उनके बोच सम्पक के सनक सवसर उपस्थित कर देती हैं। सनीपचार क्ष सवार हो सामा का प्रयाम कभी कभी "यहिन्यत नकस की प्राप्ति के विद्या परिक्रमत हिंगे के सिक्स होने पर सव्यार सामन कम निक्रमत हिंगे भी साधना न हान पर सवार सामन कम जीर भी पढ़ सक्ता है। अस्तिमत हिंगे की साधना न हान पर सवार सामन कम जीर भी पढ़ सकता है।

(9) समृह सिद्धाल

(Group Theory)

न्स सिद्धान क प्रनुतार सगठन में हिनो तथा सामाजिक सम्याधा के प्राधार पर गुट बन जात हैं। य गुन सगठन की निराय सेन की प्रतिया में बहा महत्वपूरा एवं प्रभावपूरा काय करते हैं। सगठन की निराय सेन की प्रतिया में बहा महत्वपूरा एवं प्रभावपूरा काय करते हैं। सगठन के पत्थापान के प्रीय ना के प्रीय सगठन के पत्थापान का अर्पायवारिक क्या निर्मादिक सम्याय काय करते हैं। सगठन के पत्थापान का अर्पायवारिक क्या के निर्मादिक सम्याय काय प्रदेश सामाजिक सम्याय है वार यह देवा जाता है कि निम्म अधिकारी नारा वास्तिवत वास्ति का प्रयोग किया जाता है धीर क्या प्रविपारी होता है वह सम्याय स्थाय जाता है धीर क्या प्रविपारी होता है स्व प्रकार स्थायनारिक विद्य से वह निम्म अधिकारी निम्म स्थायनारिक होते हुए भी प्रतीपनारिक सिट से वह निम्म अधिकारी निम्म स्थायनारिक होते हुए भी प्रतीपनारिक सिट से वह निम्म अधिकारी निम्म स्थायनारिक होते हुए भी प्रतीपनारिक सिट से वह निम्म अधिकारी है।

(10) प्रभित्ररण डव्टिकील

(Motivational Approach)

यह विचारधारा समठन और उसके बमबारिया की प्रक्षित्ररह्माथी (Motivations) पर प्रधिक बल देशा है। इसके प्रतुसार समठन करू और काय प्रणानी म इनक उद्देश्यों के प्रतिप्रायों के साथ परियनन होता रहता है। समठन की बनावट तथा काय प्रणानी पर सानव सक्य या का गहरा प्रभाव पदना है।

प्रा मुख्टा एवं घो जानत कं धनुसार एक सुटल एवं प्रभावपूरण निर्देशन हेतु निम्तर्तिशत भिद्धा त घावश्यक हैं—

1 उदृ "थों हेतु क्यों िमत स्रोगदा" ना सिद्धा त—इसके म तगत प्रव धर्म कमनारिया को भ्रायक्तम नाय करने के लिए ४ रित हिया जाता है।

2 उद्दृत्या की एकता का सिद्धात— अस्तियत नमूरा क उद्दृत्या का संभा

2 उद्देश्या का एकता का सिद्धात—व्यक्तिशत अभूवा व उद्देश पा समुशे के उद्देश्या के ग्रनुस्य ढाला जाता है।

3 निर्देशन की कुशास्ताका सिद्धाल-एव जुला निर्देशन से वीछिन सहस्थाकी पृति जुलम शायन पर का आ गकाति है।

4 प्रारेण की समानता का सिद्धान — इसव चनुसार प्रयोग माय करने वाले कमचारिया ना बादेश एवा ही अधिकारी संप्राप्त होन चाटिए।

5 प्रत्यक्ष निरोक्षण का सिद्धात—इसके अन्तनत काय या निरोक्षण

प्रयम रूप संविधालाना चाहि । 6 निर्देशन सकतीक की उचितताका सिद्धात— दिए हुए नाथ का करा

याले सम्मारिया — निरीक्षण हेत एक उनित तरीना हाना चाहिए ।

7 प्रवायकीय सावैग्याहर का सिद्धात—किसी भी मस्या म प्रवय सावैग्रवायन का प्रमुख साध्यम होता है।

स प्रवास पर श्रिष्ट साथ है। 8 समक्ष का सिद्धात— स देश को प्राप्त करने वासा स∻श नो सक्धी तरह समक्षन बाना होता चाहिल।

9 सूचना का सिद्धा त-एव प्रमावपूरा सादेशवाहन हुतु प्रायक्ष रूप स

स देश भेजना भावश्यव है।

10 ग्रीपचारिक सगढन के मूलगूत उपयोग का सिद्धात — िसी भी उपन्नम म ग्रीपचारिन सगढन की मा यता थी जानी चाहिए जिसक मृजनात्मक उपयाग हेंदु प्रव वकी की तयार रहना चाहिए ।

11 नेतृत्व का सिद्धाःत-सुदृष्ट एवं प्रशासपूर्ण निर्वेशन हेतु प्रवायको द्वारा

प्रभावपूरा एवं सफल ततृ व त्या जाना चातिए ।

सगठना क न्व विविक्ष मिद्धातो भ्रीर इंटिटकाला म सर्वाधिक मन्त्वपूर्ण प्रथम दी ही है अर्थाद्व मनवादी या शास्त्रीय इंडिटकोल तथा मानववा ने शंटकोल । इन दोना इंटिटकोलो ना प्रतर सुम्यत दो प्रकार के सगठनो को स्वापना करता है—ग्रीपवारिक सगठन एव प्रतीपवारिक सगठन । सगठन नहो। स्वस्पी वा पृथक से विवेचन कन्त्रे पर सगठन नी यानवादी मीर मानवनावादी प्रदिपासों मा श्रीर मंदिक सम्बो तरह स्पष्टीकरण हो गरेगा।

श्रीपचारिक एव ग्रनीपचारिक सगठन की श्रवधारशाएँ

(Concepts of Formal and Informal Organisation) ग्रीवचारिक समुठन य त्रवादी ग्रीयवा परम्पुरामत द्वव्यिकोस कृ प्रतीक है ज नि, की चारिक मण्डल मानवतावादी पथवा सामाजि मनावजानिक इंटिन ए। वा ।

(क) भ्रीपचारिक सगठन

(Formal Organisation)

भी चारिक संगठन का सथ है। साठन का वह स्वाप दो व्यवस्थित नग से नियोदित तथा रूपीनित निया नवा हो और जिन प्राधियानी नक्ता द्वारा मान्यता दी र्षा ने । ये वह मारेन है जिसका विवास मुगान-वा सौ नियमादनी में यि एटना है तथा जा पावसक का बागर स निवाध देना । यह माउन म पहले सहा िरिन्त मिद्धाार और उपलाध मानव नाव के बाधार पर योदना बना नी जाती है त्या उनक बारे म िन्म निरूप्ति ना जान है। जिनम मुन्मता म परिवर्तन ननी हात । मगठन के विभिन्न जनम्यों के च्या हार म समन्वय राजिन किया जाना है भीर यह स्पष्ट कर निया जन्ता है कि एक सन्स्य का क्या काना न त्या उसी र्गाक्तवाँ क्या है ? त्वट अन्यन क शनुनार, भौषवाणिक माठन म, सन्त एव बात क्छ <u>'याबी निष्मा का समाबार टाना हे</u> जो ए बेक नरूपा कुण्वहार की प्रमानि करत हैं। भी चारिक सम्मी म नता Authority) स्वामी में प्राच पाना है। प्रथम समूत्र पर नियात्रा राज बार व्यक्तिसाकी सत्ता धौरवारित । गंग न शामकम ही स्थापना नर उस ब्यादनारिक क्ष्य देनी है। ददा स्वय मीरवारिक मरान दी याजा सता की श्राणा एवं काय का विभायन प्रतान करती है जिससे संगठन के बायों को पूरा किया या सके। युगहररा के लिए अरतीय समद के कानून तक क्षि मिग्रय का स्थानन का सकते हैं जिसम विभाग का साधारण संगठन एवं र्गाभकारों ना उत्ताधिक स्पष्ट नर दिल आए। उस औरपानि नाठन की थाबनास आ मचित्र के स्टिश्हर वरना के बका विशासिक पानी भीपचारिक सन्दर्भ दना सकता न और तमके लिए वर आपने कार्यो कर आम नितरण — रेगा तथा अपनी मला का हस्तावरए वर रेगा ।

सी चारि नाइन सामी वा विभावन रात देवा नता साम व व स्थापि पर में अपिरिक्त र इस एक सबार ही रावरबा आ मारिम की जारी है। रावरु निवसी नीरा वर स्थार रात बागा र मिले मिले हुं कि वस्या की विकास का स्थापित हो। जी मिला पर कि कि सामार रात का स्थापित का कि मिला पर कि कि हिमा सामार हो की सामार का स्थापित का सामार का स्थापित का सामार का स्थापित का सामार का स

ग स सिम्मिस्त होत हु जा अपेणाहृत स्वायी होते हैं और जिनम परिवतन भीरे भीरे हाता है। पिफनर तथा अरवह व अनुसार क्रोणवादिक ढोवा जसा कि प्रतिम सत्ता रस्तते वागे स्वत्ति देखते हैं एक सरकारी स्वायत है। यह सरकारी र्रावत है और इन इस्तर यह वस है। श्लीवचारिक संगठन की मुख्य विशेषताए होती हैं—उसकी ध्वामिन गेता स्थायी होता धार्मि। कुन्न विचारका सम्बन्धा है कि ये दोता हो विश्वनाए रम सनीपचारिक संगठन मंभी प्राप्त हो जाते हैं। यह वधानिन स्मित्र नेता के कि उसके पीछ क्षमाजिक वसाय होता के बीर कर स्वायी भी होता है। इन विवारक हम सत्तामुसार संगठन एक जिन्न भीज है जिस सम्बारस्य रूप से हो भागों म विमाजित नहीं निया जा पत्ता।

प्रोपचारिक सगठन के जावश्यक अय

भीवपारित नगरंत को सम एव प्रकृति समित स्वयंद करते हैं ति सुम असर निर्माणकारी तरवी की जानकारी प्राय्त करते । तार "मासन के विज्ञाना का करने । कि सम्वतं ने प्रयादा करते । तार मासन के विज्ञाना का करने । कि सम्वतं ने प्रयादा का स्वरं । तार करते । तार प्रशासन के विज्ञाना का करने । कि सम्वतं का पर स्वरं । ति स्वरं । विज्ञान का स्वरं विज्ञ

नेवर द्वारत बेखिल रूप (Weber's Model)—समाज विनान के क्षेत्र म श्रीपनारिक समठन को सर्वाधिक लोकप्रिय बनाने का श्रय प्रक्रिट जमन विचारक मनस वेबर को दिया जा सकता है। वेबर ने सामाजिक प्यवहार के नियमा को स्नाजन म ब्रास्यन्त रुचि त्री है। उसका ब्रष्ट्यम बहुत बुद्ध ऐतिहासिन है घीर क्यात्रिए उस प्राय इतिहासकार माना जाता है। वेबर ने यह सोजने का प्रयास किया है कि समाज म मिक्त का काय एव व्यवहार क्या है? वेबर के ब्रतुसार तीन वातो का प्रयिक प्रमास पटता है —

(म) समाज के परम्परायत बिहिष्कार एवं नानून (ब) जिल्ला नेतृत्व जिस चमत्नार भी कहा जा सनता है एव (स) सरनार की नीतियो एवं कानूना को मचानित करने बात प्रशासनो का समूह प्रयोत नीनरवाही।

वेबर के निद्धान्त की कड़ प्रकार से ब्राजावनाए की गई है। बुद्ध लोग इसके तरीका की ब्राजीवना करत है—बुद्ध व्यक्त सदया की ता ग्राय क्सके भावत की। प्राय कहा जाता है ि उसन अपन अध्ययन कलिए स्वान्तवारी नीक्साई से चुना था। इसके प्राधार पर विश्वक कमरनता का कम भाषा गा सकता है ? पर सूत्र भी नाय है कि प्रापुनिक बृहद् संतरना स अपन्यवश्या शोध किए जा वह हैं और शोधों ने वेबर कमाइक को साधार बनाकर धान बना जाता है।

मूनी तथा रसे द्वारा वर्षित क्य (Mooney & Ralley s Model)— मूनी तथा से न नन् 1930 के प्रारम्भ म एक पुस्तक प्रकाधिन की जिमका नाम या Onward Industry । यह पुस्तक तुरुत ही बिक गद भीर मन् 19 9 म स दमर भीपक के साम खापा नया। अब क्या नाम चा The Principles of Organisation । यनी विद्याल अरूका प्रभोग विचारमारा (Theory) के लिए ही क्या गया है। प्रामुक्ति विचारको हारा इसकी धानीचना की जाती है बगांकि उनके मतानुमार Principle तथा Theory दाभिन्न ग्रन वाने शान है थे एक दूसरे य पर्याय न ी माने जा सकत। Principle ता नानून का समानायक है। दानी म उन मात्रा म नियमितता पाई जाती है। Theory न अय पूर दाचे से है जिसम ।गरन ने सभी पहन-या तरिक एव बाह्य सायन सम्ब पान प्रातगत रक्ष जाते हैं। मुना तथा रल द्वारा विश्वत रूप (Model) म सिद्धात की चार अशिया

म विशाजित किया जाता है-V समजब का सिद्धान Th Co-ordinative Principle) — यह मिदान समान प्रधा की प्राप्त के निष् कार्यों म एकता की स्थापना करता है निन्ना सत्ता एवं नतुरेव की ग्रावश न्ता पर और वेता है।

्र/ पहसोपान का सिद्धान्त (The Scaler Principle)—इम सिद्धात न प्रतुसार सत्ता का नश्व रूप में (Vertically) अर्पात् प्रवासन की इकाइया में कांग्र का विभाजन कर दिया जाता है।

3 पार्या मक सिद्धा त (The Functional Principle)—यह विशेषी करण का सिद्धाल है। उदाहरण के लिए पहा सेना के एक प्रविकारी तथा भार यास्त्र का तत अधिकारा की व जा अन्तर है वह कार्याध्यक है क्यों कि इन दाना क कार्यों में झलमानता है।

अर्थ हटाप तथा लान्न (Staff and Line) — लान्न सत्ता का प्रतिनिधित्व करती है जबकि स्टाफ का तात्पम परामण एथ विचार ने हैं। लोनों ने बीच किरोब प्रथम भिन्ना इनती नहीं है कि इनका सबक्त के विभाजन का आधार मान निया जाए। धसल में ये समका के एकीकरण में महयीय देते हैं।

संगठन के बन सिद्धान्त्र। का बर्शन करने के बाद मुनीतया रल ने एतिहासिक मगटा ने निद्धाता पर विवार निया हु । व राज्य चच सना उद्योग मार्दि भग्यामा म प्राप्त संगठन व सिंडा तो का म प्रयत करत है। मूनी तथा रस के प्रवृक्तार "न संस्थाधा म नीहरशा ी प्रयाप्त मात्रा म देवन को मिल सहती है ।

लोह प्रसासन द्वारा बॉल्त हव (Public Administration s Model)--ररापि पूनगटन क सम्ब य म अब यका वीदिक विश्वयाना एव नागरिका के मुधार नम् नरा आ विभिन्न निकारिक प्रस्तुत की जाती है उनके बीच पर्याप्त ममा ता है। सरकारी पुनगठन क मान्त्र की भनक विश्वपताए है जस-प्रशासन या नतृत्व नायकारिस्ती नो सौंप देना अस्देश नो एकता पत्रसोपान की मा यता निय त्र का क्षेत्र मुख्य प्रशासकीय प्रधिकारी द्वारा बजट क माध्यार से समावय स्यात्ति करना परामणदात्री बाड स्टाफ सामात्य प्रकृष क बाधार पर विभागी पराण राजनाति एवं प्रशासन का पथककरतय क्यां^{ति} । क्यां तस्य सुन्नातः क्षर लक्ष्य प्रशासन में व्याप्त अष्टाचार को दर करना है। इस नीति की विभिन्न माधारी पर प्रानोचना की जाती है। यह करा जाता है कि लग प्रकार का भेद कृतिम रहेगा स्रोर व्यवहार से व्स प्रान की किया जा सकता ।

भ्रौत्मारिक समठन में पाया जाने वाला पदसायान कई प्रकार का होता है अमे काय संसम्बधित पट या स्तर का पदमापान योग्यताका पदसोपान वेतनका पत्मोपान बाति । चम,प्रकार ढाँचे सम्बाबो माया। वह है जिसमे कास स्थिति प्रितया एव व्यवहार ब्रानिका सहरा ब्राधिक होता है। कि तु यदि हम यह कह कि कवल एक ही प्रवार का ग्रीपचारिक संगठन गोता के तो यन ग्रायधिक सरलीवरहा माना जाण्या। सभी जिन चार प्रभार के पदनापानी का वस्पन किण्ड गया है उनस स काय का पदमोपान मुख्य कर स काय सं सम्विचित रैं क्षियति परमोगान म म्यक्ति मुख्य होता र्वे कुण नता पदसापान संगान तथा याग्यता किन्त होती है। न्मी प्रकार बतन क पत्मीपान म धन के त्रीय वस्त हम्ती है। समान का औपवारिक रूप बाहे कितनी भी कुमानता से बापित नियागयाहान्नथवाउनमाबाहे ध्यवहारि ताका प्रश्न कितना ही हो बन्धास्तविक ध्यवनार मध्यान पर बहुत हुछ दु≈ल जाता है।

(ज) प्रतीपचारिक सगठन (Informal Organisation)

भनोरवारिक सगठन यह मानकर चलना है कि काय करने वाले मनुष्यो क व्यक्तित्व का सगठन र्रम्बरप एव यवहार पर प्रभाव अवस्य पडता है। एक प्रभावी प्रव्यक्ष इस प्रवार "प्रवरार कर सकता त कि उसके प्रथीन काय करने वाल लोग देवत आजावारी बातक बनकर रजाए। स्मकं विपरीत कभी कभी अधीतस्य क्सचारी भी इतना प्रसावणात्री व्यक्ति त्र वाला वन जाता है कि ग्रध्यक्ष की सित्याकाप्रयोग उस वसचारी ारानी किया जाता है। प्राय देरा ⊤ाता है कि यदि जिसी क्यक्ति की सेवाए छात्य घन सूलवान हैं सो उस स्थान दें के सगठन क धोपचारिक रूप स तदनुक्त परिवत भी त्या जाता है। काई भी सौपचारिक यात्रता चारे वह क्तिनी भी बाग्यता एवं कुणनता वे साथ बनाई जाए उस समय तक महत्व न । रक्षती तब तक पश्चितित वातावरण एव परिस्थितिया के झनुसार वर मपन भागनो समायोजित न कर न । दूसरे शारा म श्रीपचारित सगटन का उपनानी एवं प्यावनात्री वन्त्र के निया थी । बहुत भूनीपवारिक बनना पाता है। भी नारिक जबहार प्राव भीपवारिक संबठन के रिक्त स्वानी की पूर्ति करता ै। भीत्व रिक् सगठन म होने वाने परिवतन उस बहुत कुछ परिवनित वर नत हैं। बस्टर दर्नीन (Che ter Bernard) का बन्ना है कि अनीपचारिक सगरन काट बुरार्ट नहां है बरन् एक बावश्यनता है। यदि इस प्रकार का सगठन बनाया ना गा ता त्र दनाना पन्ता है। सात्रमन का मत है वि सगठा की ब्रोपचारण याजना सदत्र सगठन के वास्तविक प्रवहार संभिन्न होती ^{के}। दोना के बांच कर्र म्रातर रहत हैं जहाँ— ज्यासाय - व्यवस्था पानन हुए। मन्त्र पहेत हैं जहाँ— ज्याम झनेन झटें होती हैं। बारतविक सगठन र प्रोनेक प्रापनी मन्त्र पहेत हैं जिनका उनेक प्रोपचारिक र स करी भी नहीं होता। उदान्यस क रिए सगठन का उपाध्यत्य अपने अधी अ व साव मतरन संगता है और इम

समय ही वह सगठन की मह बपूण समस्यामा पर विचार भी कर तेता है। दूसरे एक सन्दन के धानवेंबतिक सम्बन्ध जिस प्रकार यबहुत होते हैं उम रूप म वे विशेषीकरण के विरोधी हो सकते हैं जस कि तेव मधीन के धायरटर का प्रोरमन हारा मधीन की गति स मधी पत पुछ सुकाल विष् जार तो ग्रण हो मकता है कि वण उह प्रस्कीनार कर दें। सगठन की याजना म यह बताया जा सकता है कि विभाग व म लिए सण हुछ निष्यामा स को प्रोप्ति जनता और कि किया जाता चारि कर दिया जाता चारि कर स्वार सम्बन्ध कर विश्व जाता वारि क

ग्रीपचारिक तथा श्रमोपचारिक सगठमों मे गातर

प्रात्त क्षा प्रभावकारिक स्वकान में के तर प्रात्त प्रभावकारिक स्वकान की ह्यान्ट न कहा है कि प्रभोवकारिक सारत प्रधाव उचे प्रत्य होता है तथा सामाजिक एक शाविक सकर आति या भावा का प्रात्त िंगा का क्ष्य व्यक्तिक र्वावयों एवं प्रत्येक्ष एक शावित प्रप्या का प्रात्त िंगा का क्ष्य के कि सक्षय होता है विभिन्न और तही हि हि हमा स्वार्ध स्वार्धित होता के यन तो निक्षत होना है विभिन्न और तही हमा स्वार्ध देवावित्र वो प्रात्मक होती है। औषण्यादिक स्वक्त प्रदेशकी र व्यवस्यक्ति स्वार्ध है। दोना एवं दूसर को प्राप्त समेट तेत हैं व एक दूसर से मुक्त भी ही सवन है और तर दूर भी । अस्विन तथा सावस वा विचार है कि भी जातिक स्वार्ध निम्मीवित सावक हाना है जबकि प्रभोष्यादिक स्वक्त प्रस्त से मुक्त भी ही है। सात्र का प्रयुक्त होना है व्यक्ति प्रभोष्यादिक स्वक्त प्रभाव का प्रयुक्त होने है। सात्र का प्रयुक्त होना के व्यवस्य का स्वार्धित करने के विश्व सामा के वी क्षा स्वार्ध में सित्त सिक्त से और प्रभाव का प्रयुक्त विवार की विक्त सिक्त से के स्वर्ध स्वर्ध से अन्तार से कार करते और करना चाहते हैं।

सानमन ना विचार है कि धनीपचारिक नगठन सं सान्यय उम नगठन सं है जिसमें प्रत्यवेपतिक तस्य व पाण जान हैं तथा व स्पेक निस्ताम को प्रभावित मरते हैं। य सन्य म नगठन को प्रोपचारिक याजवा क बाहर है धीर उस योज । से मेन नहीं खात । प्रत्येक संसदन के नाग सदस्या का धान साधिया के साथ उनक "याजनारिक संगठन के सदस्य जनन के पूर्व भी माल्यान को या विचार के साथ उनक मंत्रका जत नक कि उसे का अमोपचारिक मालना का साथी मालन । । नारास्य महत्ता जत नक कि उसे का अमोपचारिक मालन रा साथीम मालत । । नारास्य यह है कि धी-चा-चिल पाठन उन सभी बाल का मिलन र ए वस्पण क हर कहत जो प्रतीचनारिक कुछ स करनी होती हैं। किर भी बिल अनोपचारिक सम्बन्ध करनी होता।। उसे स्थान य राजनीति के विकास को रोकना होगा। प्रभाव पुरा सत्ता के निष्ण हान बार भषत्र पर राक रमानी हानी यदि बढ मुम्प सगठन के मुबाक रूप से सराजन के मुबाक रूप से साजन के महास्वादित कि वह स्प्रतीयवादिक मानवादा के बाहिए कि वह स्प्रतीयवादिक मनवादा के बितान की लिए। रचना मनता ही बीर मीड दे। रमक रात्रा वहन के काम के बाहराव की रात्रा जा मकता है।

सनीरवारित नम्बा सवार-नायन व स्व म बहुन नामगाय साम बरम सैं। मह तो एक मानी हह बात है कि मनीरवारिक मम्बा बन्में सगठन म हनके विकास पर रोक नहीं लगाइ जा मकते। "म यिनि म बिकाम यही रूप नाना है कि इस विकास कर मन्द्रत के लक्ष्या का प्राप्त नक्ष्म के लिए प्रदाप किया जाए। जमा कि एक कहा 'गा चुका है एक प्रत्योववारिक संगठन के भीरवारिक सगठन प्रत्या कि साम प्रत्य कि साम प्रत्या कि साम प्रत्या कि साम प्रत्य कि साम प्रत्या कि साम प्रत्या कि साम प्रत्य कि साम प्या कि साम प्रत्य कि साम प्रत्य कि साम प्रत्य कि साम प्रत्य कि साम

"म प्रकार मगठन व नान्याय म प्रजव सिद्ध न्त एव विचारपाराण हैं। इन मिद्धा में एव विचारपारामों न साम्य म हम मगठन व स्त्रक्ष्म एव उत्तरामित्वा को पहुचानना हागा। क्रिया भी मगम्य को किस प्राधार एर मगिन किया भाज उस क्या बनाया जाए तथा बीनसा माम्य उसके विए ठीव रहेगा आदि बातों वा निराम हम सभी कर पाठ हाव मगम्य न विभिन्न विचारा से हम स्वय को परिवित रहें।

घादेश या निदेशन की एकता

(Unity of Command)

हिनी भी प्रमाननीय समठन य पर छापान प्रपात छण्ड-अधीनस्य कर सम्याध रण्ता है १ थोर स उक्व प्रविकारा हान हु को आरोध देत हु। त्रन सन्निर्मारमा कर नीच नारी बरी बहता म निम्न कामकार रहन हुँ। नमुचारी यपन प्रविकारिया क प्रदेशा ना ग्रहण नर उनना पानन करता हूँ।

आदेग प्रयंता निग्नन की ग्रकना का स्थान क्या है नि प्रवासकाय स्पाठन के अन्तान काम करत बात ग्ला क्या काम की किया है ने कवत पूर्व उच्च प्रतिकास से आदश मिल । दनर शाना में काड भी कमवारी प्रयान से ऊचे पूर्व प्रायंव प्रविकास की काम ग्रव की किया में किय

जाए। तीमरे यन भी ने सबना है वि प्रधीनम्य वसवारी धपन छाच प्रधिकारिया भी भाषस म भिनान का प्रवतन करें। वन द्रप्यविकामा की प्रधान म नवत हुए ी यह नितान्त प्रावश्यक माना जाता ने कि प्रयोग नमकारी भ्रपते से उदि एक प्रधिनारी से ही प्रानेश प्रहुत्त करें और उसका अनुपानन करे।

प्रादेश की एक्ना को पान्मापित करत हुए हनरी प्रयाप न नित्या है कि किसी क्मार्थों का फेबल एक उन्न अधिका है हाग ही आदेश रिए जान चार्न्स । विकन्न तथा प्रिस्तम के अनुसार आपणा अवका निव्या की तकता का प्राध्यम के प्रतेष प्रस्त के अपने के स्वर्ण के स्वर्

षादेश की एकता के गुरा या लाभ

श्रादश की एकता के ताम स्पष्ट है-

(1) सत्ता ने नूनो (Lines of Authority) का स्टब्टीनरण रहता ह कनवारी ने सामने धादेश नी स्पब्टता रहती है अत वह समनापूरा दग सकाम कर सनता है।

(2) एक यिक एक स्वामी (One Person One Boss) के सिद्धान्त स सग्वर के मुन्भवानन मं बढी स प्रयत्ता मिलती है। धनराववयक अंभ पदा होने की सम्भावना नरी रहनी। बाय का उत्तरनायित्व भनी एकार निश्चित किया जा महत्ता है।

(3) रूम व त की सम्भावनाथ वृति रहती कि प्रनेक विशेषी प्रानेश का लाभ उठाकर कमवा रे प्रशिचारिया के बीच मनमुदान मदा करन का प्रयान करे।

स्रान्य की एक्ना के महन्त्र को इतिन करते हुए क्यर मुलिक न ठीक ही निकार्ग कि रुम क्मानी महत्त्र को भुता नी सकते। हेनी प्यान के प्रमुक्तार सर्टिप्र केण का एक्ता के तिलात का उत्तरण किया जाता हता सत्ता कमजार ही जागरी प्रमुक्तासन क्षतरे में प्रसुक्त के प्रमुक्ता संवक्त काएभी छोर स्थाधिक सकट में एक जाएगा।

धादेश की एकता क सिद्धात की धालीचना

स्रोक प्रशासन की दुनिया आध्याय की एकता के विद्धान "भारी मैन्य टैन्या प्रिट्या प्रेक्तिक नास के किस्सान की विश्वास स्थ श्रासावनाण निम्मतिबिन हैं—

(1) ब्रान्स का एकता व सिद्धात को सावभौमित रूप में उत्पू नही किया जास स्तरा। उनाहरखात हम तकतीकी कमचारिया को ही में जम कि एक महायक्ष प्रिमियना (प्रिसिस्टट ट न्जीनियर)। घ दश वो एकना की माँग है कि उस अपने क्षेत्र (जित) के सामान्य उन्त अधिकारी (जिनाधीय) का धाना माननी जाहिए। पर कू कि वह एक तकनीका नम्यलारी है धन आवश्यक है कि उस अपने तकनीकी उन्त भणिकारी अधिकारी अधिकारी अधिकारी विकास कि नियादी के जीनियन) से ही निज्या मिल । एसी ममस्या का असाबान प्राय यह निकारा जारा है कि अधिकार्य तकनीकी कमसारा करनीका ममस्या का उनके तकनीकी प्रशासका है के अधिकार्य तकनीकी कमसारा करनीका ममसान्य बाता म वह सामान्य उन्त सिष्ट पर सामान्य वाता म वह सामान्य उन्त सिष्ट एस स्थान रहु । दूसर शान्त म वह कमलारी सान्य आवश्य हो र नियान्य संवीत रहु—एक प्रशासकीय भीर दूसरा भागितिक प्रयक्त ना सामान्य वाता म वह सामान्य उन्त सिष्ट प्रयक्त सान्य सामान्य सान्य सान्य सामान्य प्रायक्त सामान्य सान्य सान्य

(2) एक डायुटनर ने बादश रिक्ता क सिद्धान को सनिक पदिति मह्तर भ्रम्बीकार किया है। उलान स्थान पर कृत्यमूलक जिल्हान तथा मधीक्षराकामद्वात का प्रतिपादन किया न। टवर के मत की साराश भ म्तुत करत हुए डा एम थी शमान लिखा है कि प्रयक्त कमवारी का माठ मधी भका क निमात्रए म रहना चा ए-(1) दन प्रधिकारी (Gang Boss) (2) यति ग्रविकारी (Speed Boss) (3) निरीक्षक (Inspectors) (4) मरम्मन ग्रीधकारी (Repair Boss) (5) काम नदस्या तथा न्द्रांत काक (Order of Work and Route Clerk) (6) प्रमुदश-काड नलक (Instruction Card Clerk) (7) समय तथा लागन क्तक (Time and Cost Clerk) एव (8) क्या अनुशासक (Work Disciplinarian) ! न्नम स प्रथम बार तो स्वय काया तम म ही सचालित होंगे। वे कमनारियो और अधिकारिया को अनके विशय नाय म सहायता दंगे। अस चार का सचापन नियोजन कक्ष (Planning room) स नोगा। वहा स प्रादश तथा अनुध्य लिखित रूप म भने जाएँगे। टार का विचार है कि "म याजना का मुक्य लाभ यह हागा कि प्रत्यक काय म विश्वप और प्रशासकीय श्रधीक्षण उपलाध हा जाएँगे। प्रघीतका के बीच काम का बटवारा हो जान से बसम सुगमता नागी। एक ही प्रधिभव से यन क्राशा नहां की जा सकती कि वह वन सभी कार्यों का विश्रयन हागा ।

(3) आदश की एकता क सिद्धान की दूसरी शुरव भाराचरा यह की आरी है कि प्रव यह सिद्धा त पुराना यह चुका है कामि वेहायक प्रिकररण। वा प्रभाव वि चुका है विश्वपा का सब्या वन रहा है जासन प्रविकरित के बेहन होता जा रहा है आदि। नि विभिन्न ताची के पहलक्ष्म सत्मान समय म नियन्तर की ऐक्ता लगभग समाम ही हो बहि है। नियं जण क लो-रपन की बात भी नहीं है विलिक्ष बते ती निम्न जल की प्रकार के स्वार भी कि ति स्वीविध स्वार की निम्न जल की प्रकार की स्वार भी कि स्वार्थित है कि है की स्वार्थित होता है। "द्वार राज्य की स्वार्थित है कि है कीर समभग कर दी

विभागाध्य । उस सम्बोधित वरत हैं । आज का जिजाधीश कई वार इस समया का सामना करता ह कि वह किस स्वामी वा झान्य माने झौर क्सिका नहीं ।

(4) घादेश को एकता ना सिद्धात सरकारी प्रशासन म निटनार्ग से ही देखन का मिलता है। सरकारी शासन म एक प्रशासन के कर स्वामी रहत हैं भीर वह कवारा निसी की थी। उपेशा नगी कर सकता। एक स उस नीति सम्बाधी आदेग सिनत हैं हमारे स नमवारी सम्बाधी सांसरे से बजट सम्बाधी तो वीधे स प्रदाय गव उपकरण सम्बाधी।

ब्रावेश की एकता के सिद्धा'त का बास्तर्विक महत्व

आनेश की एकना के सिद्धात के गुणा और व्सकी आलावनाओं की हम देख चुक है। कमिया और बानोचनामा के बावजूद यह स्वीकार करना होगा कि बादेश की एकता का सिद्धान्त एक सरल भीर उपयोगी सिद्धान है। यदि एक अधीनस्य कमवारी को धनेक स्वामिया सं जुभना पण ता उसके कुपरिलास निकारिंगे ही । इसस सगठन म सब्यवस्था सवस्य पदा होगी । यह एक ऐसी स्थित होगी कि एक गाडी को दस घोड ग्रपनी ग्रपनी सरफ सीच रहहा। बादेश की गकता सिद्धान के धनुपालन स मगठन म काय-सचानन सुगम गानि स हा मुक्ता धीर स अमके री (Confused) स्विति उपन नहीं हागी। फिर यह भी उसलानीय है नि जिस लोहरे या तिमुकी प्रविधास मध्या नियानए का सुभाव बुछ विताना ने तिमा है वह भी कम नापपूरण नहीं है। तकनीकी कमचारिया क मामने म भले ही डिमुखी प्रयवेक्षमा पद्धति उचित हो जिन इस सामभौमिक रूप म लागू करते से परेशानियाँ ही प्रधिक हैं। यह पद्धति ग्रपनात समय एक विशेष मतकना सदव वरतनी होगी कि निसी भी परिस्थित म कोई कमचारी परम्पर विरोधी बादेशा के अधीन न रहें भागमा सगठन ना नाम मुचार रूप स नहीं चल सनेगा। हरबट ए साइमन ने मादेश की एकता के सिद्धात को प्रमुखता दी कै। पर उल्लान यह संशोधन भी प्रस्तुत निया है नि - दा प्राधिनारी आदेशो (Authoritative Commands) के परस्पर टकराव की मूरत म केवल एक ही निश्चित "यक्ति (Determinate Person) हाना चारिए जिसकी कि भ्रधीनस्य कमचारी भाशा मार्ने ।

मधारा भारत गाउँ र मस्य कायपालिका

(Chief Executive)

प्रमासन एक पिरामिट की भीति है जा ब्राधार पर सबस प्रधिन विस्तृत होता है कि तु उत्पर की ब्रार छोटा हा जाता ह ब्रोर जिसके बीच पर वायपानिका होती है। न्या के प्रणासन का वास्त्रजिक भार ब्रोर वायित्व कायपानिका पर ही है। लाक प्रभासन म मुख्य वायपानिमा ध्यवता मुख्य निष्णाद को निर्मात के निय होती है। यु देण के प्रणासन का प्रधान होता है क्या के प्रमासन से सम्बंधिन विभिन्न निर्माण करना है। बुक्का सम्बन्ध सामाय भीति के निमाण से होता है। यह मरकार नी विभिन्न प्रणासनिक इकाइया न बीच समावय बनाए रसता है। प्रमास ने प्रपात कर मान्य राज्य की सम्मूण प्रणासकीय अभीतरों का विदेशन व्यवस्थान और तिल जग करना हाता है। प्रथान वाच चनाव हुत तथा राजनीय अधिनियाना और नीरिया जो जान करने हुत उसके पास सर्वोच प्रणासकीय प्रकित होती हु। बती प्रणासकीय प्रकेष वच्या में नेतृत्व करता है। करी तब कारणा से कायपारिका प्रयास मुख्य निपादक की तुजना निषम प्रकृति के एक मुमगठिन जित्ती उजन क महाप्रक यक (General Manaser) स की गई है। आरता मार्था कर महाप्रक यक (General Manaser) स की गई है। आरता मार्था कर महाप्रक यक प्रणास मार्थ कर स्वाप्त कर महाप्रक यक प्रमास मार्थ कर स्वाप्त कर स्वाप्त कर स्वाप्त कर स्वाप्त स्वाप्त कर स्वाप्त कर

सुन्द नायपालिका (The Chief Executive) वह "प्रसिः कहनागा है जा कि सुर्द कायपालिका का नेता व सुन्विया होना है। सबनीय शासन प्रएगनी म यह प्रधानमंत्री "तेता ह जात कि भारत म स्वी भारदाश्री व्यव्ध कि सम्पक्षास्त्रक शासन प्रशानी म भागका था राष्ट्रवित सुर्द्ध कायपानक होना है। जसा के प्रमित्त मारिका म प्रवीड काटर । नाम के निए ससनीय कासन-वन्दस्था मंधी राष्ट्रपति को सुर्द्ध कायपानक की बास्तविक सिक्त मित्रमण्यति को सुर्द्ध कायपानक की बास्तविक सिक्त मित्रमण्यति को सुर्द्ध कायपानक की बास्तविक सिक्त मित्रमण्यति का सुर्द्ध कायपानक की बास्तविक सिक्त मित्रमण्यति का सुर्द्ध कायपानक कि निए प्रश्वक विभाग तथा कायोत्रय का मार्य-एक वायपानक वित्त विभागीय सप्यक्ष मी कहत हैं होता है। राप्य सरकार पास के प्रस्ता का स्वाव की सिक्त स्वाव की स्वाव स्वाव होता है। इसी प्रकार स्वावीय सरकार पास के प्रवाद कुळ का स्वाव की विश्व कायपानक होता है। इसी प्रकार स्वावीय सरकार पास के प्रवाद का स्वाव की वैदे हैं।

मुर्य कामपालिका या भूत्य जिल्पादक के प्रकार

मुत्य नायपालिना प्रथवा मुख्य निष्पा'न ने कार्यों पर विचार नरन से प्रव यह भावत्रयन होगा कि इसके कुछ मुख्य प्रकारा को समक्र लिया जाए।

1 स्वीपवारिक एव वास्तविक पुत्र्य कायपालिकाम न्यानीय शासन प्रणाला वाल देशा म यीपवारिक एव वास्तविक गुल्य कायपालिकाम क बीच प्रेर किया म जाता है। उत्तरस्थान आरता म राष्ट्रपृति श्रीप्तारिक या नाम म के कायपालिका ह वा प्रधान मजी (अपवा अग्निकण्य शासनिक वास्तविक नामप्रपालिका है। <u>ग्राल्य म</u> प्रणाल मजी (अपवा अग्निकण्य शासनिक वाद्यादिक नामप्रपालिक शासनिक प्रति प्रकार माने प्रधान मजी अग्निक वायपारिका के उद्यार एग है क्यांनि वास्तविक प्रधान मंत्रिक प्रधान माना के सुन्य कायपारिका को वास्तविक कायपालिका है। प्रपालिक ग्राण्य नाममान की सुन्य कायपारिका को वास्तविक प्रधानमान की सुन्य कायपारिका को वास्तविक प्रधान वा

अध्यक्षात्मक पद्धति म औपनारिक कायपालिका क सिए काण स्थान नहीं हाता । वण कायपालिका का प्राच्य न राज्यपति होता हे जा सिवमान द्वारा प्रण्या 128 प्रमासनिक सिद्धान्त एवं प्रविध

समस्त बक्तियो का प्रयोग करना है अस कि अमरिका दा राष्ट्रपात । अपन मित्र मण्टत म वह जिन मित्रयों को लेता है वे केवल राष्ट्रपति वे प्रक्तिगत सत्राज्वार

होत है उनका सम्पूरण उत्तरदायि व राष्ट्रपति के प्रति ही माना जाना है ।

2 ससदीय एव श्रव्यक्षात्मक कायपालिका - जा कायपानिका श्रपन कार्यो के लिए समद् के प्रति उत्तररात्री हाती ह ग्रीर तिसका तीवन मरमा सस् व हाथ भ हाता है उसे सब ीव कायपातिका वहतं हैं। इस वायपातिका वे सदस्य धर्यात् मिनगण "पतस्याश्विम के भी सन्दय होते हैं। भारत ग्रीर ब्रिटेन में नेती प्रकार की कायपानिता है। ब्रायम सक कायगानिका वह जी प्रवस्थापिक। संबिद्धन अनग रन्ती है। कायप लिका मामन की सम्पूर्ण शक्तिया निन्ति रणी हैं जो झपने मिनिया की सहायतास ण सक-काय चनाता हैं। राष्ट्रपति कीर उसक मंत्री च स्थापिका के सदस्य ननी होत और न ही उसके प्रति उत्तरनाथी होत हैं। प्रत जहां समदीय कायपानिका की सर्वधि की निष्ठिवतता नी होती बंुी ग्राध्यक्षात्मक कायगारिका भ्रयन कायक'ल तक के निष् वास्तव म स्वामी कामपानिका हाती है।

उसे नेवन म्ाभियोग द्वारा हटाया जा सकता है जो बना दुष्कर नाय है। 3 बहुल कायवालिका—स्विटचरपण तथा व्यवियत स्म म भिन प्रकार की कायमानिकाए पाई जाती हैं। स्विटजरलव्य की बहुत कायप लिका म 7 सबस्य होत है जास्यिति अथवा पत्म पूलात बराबर ोते है। दूसरे शानाम बन्ल कायपारिका वह है जिसमे प्रशासन का उत्तरदायि व एक से ग्राधक व्यक्तिया पर मोता है। इन चिक्तिया संवाह भी एक दूसरे से अध्य न है। हाता। सावियत रूस म सिद्धात रूप संतो बिटेन और भारत के नमने की एक ससदीय प्रवस्था और के बिनट पार्द पाती है जिनन व्यवहार स वहां न तो के विनेट ना महत्व है न ससद् का क्यांकि साम्यव दी दन की तानाशाही के अनगत वरा पूलत एक्दलीय शासन विद्यमान है।

सूरय कायपालिका के प्रशासकीय कत्ताय

प्रशासन के प्रमुख रूप मं मुख्य कायपालिका के उत्तरदायि वा की प्रकृति साइन प्रमित्रराणों से मिनती हुई है। उत्तवा तबसे प्रमुख नस्य प्रशासन में स्थापसम्भव एकता स्थापित वरता है। मुस्य कायधासिका के सभी हरेय रसा नध्य न चारो झार चक्कर समात है। मुस्य नायधासिका क प्रमुख कार्यों को निम्मनिक्कित शीपको म विभाजित किया जा सकता है---

1 प्रशासकीय नीति का निर्धारस-मुख्य कायपानिका का पहता काय प्रशासकाय नीति की मुख्य रूपरखाए निवासित करना है। पदाधिकारा प्राक् सन्वपूर्ण मामली स मुख्य कायपालिना स विचार विसन्न करत है तथा उसका परामण नत हैं। मुख्य नायपानन निसी भी सम्बद्धित पदाधिनारी के हिसी विशिष्ट काय वो अनुमान्ति अथवा अस्वीकृत कर सकता है। वह महत्त्वपूरा प्रशासकीय माम ता पर विषाशस्य अधिकारिया को परामा देवर प्रशासन को नीति को मागरणन नेया नियासण के ना है !

- 2 स ठन क बिस्तुत रूप का निश्चय करना—विभिन्न कानू गो का नाग् करन के निए प्यवस्था रिका का प्र य विभागा साधागा रिवास ट्यून क्या नवा स्था प्राणिना स्थापना करना पड़नी है। "इ इनाइया ने अस्ति त्त स्थान ने सम्बिध्य विस्तित बाना का पूर्णि का भार पुरुष नाभा रूप के प्रणान है। वा विस्ति ने बान विनाद रंगरेराण बनाभी है जिनकें द्वारा भीति क उत्थाप कि पात है। वह बान सुन्य के प्यापन्य का विभागा क्या जिल्ला के रूप पुरुष के स्थापना अप्याप पारवनत गय हुं कर करन परत पढते के और ए अभिन रुगा की स्थापना अप्याप पात सहा स्थपित भीतिकरणा का पुनमान कर । पढता का
- 3 ब्रानस्त्रक झारेस निवंश लगा झालाए निकायना—कायगानिका गा स स्पष्ट जिम्मदाी ह नि स बद्धान त्या उत्तक आनगाव साग गए क्यूना का पानन कराए। एनरू वर्ष प्रभासकीय पनाधिक या का शावस्त्रक अन्तेग निवंश देनी रुन्ती ह। य खादश कायगाविका की मामन्य और सम्मा क जातन है।
- 4 प्रशासकीय कार्यों का एक-दूबरे से सम्बद्ध करना:—मुग्य कायगानिमां का एम मनाप्रवासक नाने वे नान यं श्री उत्तरनायि यह कि यह लोग पत मं के अनम विसासा नाम किए नान बाव कार्यों की एक-ज्यारे स सम्बद्ध करता चल श्री किमाना के विभिन्न और यदा-कदा परस्पर टकरान बान वार्यों स सनुपत स्वापित करता रहें।
- 5 प्राधिक प्रसासन की "यहस्था करना—धन का समुचिन भी सावस्यर अवस्था किए विना कोड भी प्रसासन ही चान माना सा करान के लिए जा माधिक यहस्या की जाती है उस पर तोकत्र मा मयत्र दक्ष्यापिका का हो किया ना होता है पर तु तभी मनाय जनता म स्थाय थ्या के नव स्थायन स्थाप करान होता है पर तु तभी मनाय जनता म स्थाय थ्या के नव स्थायन स्थाप करान होता है पर तु तभी मनाय जनता म स्थान थ्या के नव स्थायन स्थाप करान स्थाप थ्या के नव स्थापन स्थापन करान स्थापन स्यापन स्थापन स्थापन
- है असासकीय संगठन का विवर्ण प्रस्तुत करना मुख्य कायपात्रिका ना यन कराया थी है कि नह प्रधासकीय संगठन और "यक कायों का विवरण जनता और "यक प्रधास ने सम्मुख प्रस्तुत करें। व्यवस्थापिका सा गंतरूत नी व्यवस्था कि विवरण जनता है जिए सारुत कर के स्वरण प्रधास का प्रधास करना है कि सु सारुत ना या तरिक स्टरण वया होगा नगको लिप्तित करने का बात का स्वरण प्रधास का प्रधास ना है। इसा प्रपास ना व्यवसायिका सभी प्रशास ने वा वा वे कि सु का बात सहसार में निश्चित करते के बात स्वरण करते हैं कि सु का बात स्वरण करते के सा का स्वरण करते के सा का स्वरण करते हैं। इस प्रचार प्रधास की या उसी की पूरा करते के तिए परिस्थित के ब्रानुसार का यापातिका को बावठन के प्रात्तिका करते.

स्वरूप का निश्चित करने का अथवा विद्यमान स्वरूप का समय की आवश्यक्तानुसार यदल डालन का अधिकार है।

7 सेवी वस का संबंध स्वार पर विमुक्ति—उन्य वस व सेवी वस ना सुनाव मुन सामगिना हारा किया बाता है। यह एन निका विन्तु व्यक्तिगत उत्तररामित्व है पर साथ ी इस शक्ति का उपयोग करने स मुख्य वायपानित्व पूण रस म्हत्यत्र ना नृरी रहता। उस राजनीतिक वसनार साहित्र रित शाबि विभिन्न पहुत्या की सार ध्वान देना पडता है। मुख्य कायपानिका वसे यह समितार सी उत्तर है जिन समितारिक वो है। मुख्य कायपानिका को यह समितार सी उत्तर है जिन समितारिक ने वह हिंग भी सके विन्तु "स समितार की प्रशास सहारण नहीं किया जाता। वास्त्र स स्वार स अधिनियम प्रारि स नष्ट स्वार स अधिनियम प्रारि स नष्ट स्वार स अधिनियम प्रारिक स्वार स्वार

8 निरीभाल और नियानमा—मुख्य कायपालिका ना हार मा स्वयाता प्रवासकीय काम तो नहीं क बराबर करती ह कहतो सरकारी घिमकरणा का निरीक्षण और नियानण एकती है। व वेबती है कि उसके नारा प्रवासित प्रान्तिमा का पालत हो रहा है प्रयाना नहीं। निरोक्षण और नियानण के प्रवास रामानिक काम साथ व प्रयासकीय विभागा को धावश्यक मुविधाए भी प्रदान करती है। काय पालिका को के निक्का धावश्यक मुविधाए भी प्रदान करती है। काय पालिका को के निक्का धावश्यक स्वास प्रवास करती है। काय पालिका को के निक्का धावश्यक स्वास प्रवास करती है। काय पालिका को कि निक्का धावश्यक्त करता करता है। काय पालिका को कि निक्का धावश्यक करता है। काय पालिका करता हमा करता हुए वह जीव धावश्यक खादि स्वास्तित करती है।

श अत-सम्पक--भुष्य कायपालिका जन-सम्पक्त ने बढान तथा उत नियन्ति न बरन स भाग सेती है। इस प्रकार वंत्र सांस्त्रन "यदस्य ने बाईट सं प्रमाधित करन को ग्रांति भी एलती है। जन-उपस्क स्थापना क कायों "गरा वह प्रकामन वंग उतता म प्रतिनिधित करती है तथा उनके समयन म सोक्यन का निमाण करती है।

नीर प्रशासन के प्रसिद्ध विष्णन् नुषर गुलिक न सुष्य कायपाणिका व सार्यों का एक ही साथ पोस्काल (POSDCORB) में समहीत कर दिया है तरनुमार उसके काय गई—(1) योजना बताना (P—Planning) (2) पानन करना (O—Organising) (3) कमक रियो की यवस्था करना (S—Staffing) (4) निर्देशन (D—Drecting) (5) समय व करना (Co—Co ordinating) (6) निर्देशन रोज (R—Reporting) एन (7) वजट बनाना (B—Budgeting) 1

मुर्प नायपानिना के इन विस्तृत कार्यों और दायित्वा स स्पष्ट है कि वह मम्पूण काम भार धनेता नहीं वहन नर धनता। "पवहार म उस धनते साथ सतान हूर ने नोगों की अहुगता जेती होती हैं अब्ब काव्यातिना प्रणते सुनत स लगा इत प्रणा को तौंच देती है तथापि यह सता कोई हस्तान्तरण नहीं होता और सक्ष उसके प्रपवेशण निर्देशन एवं नियान स कार्योपि दायित्व म नोई हस्तोश प्रयदा साथ बरास न में होती। उन जमा नो जिल्ह काब सीचे बात है सामाय कम्मवारी वग कहा जाता हे जो काट ब्राष्ट विश्ववरण श्रीर वाला मण्डल क वामों म निरास देवर मारा कल्यानिका का मारा ल्ला कर देते हैं और उसकी लिंत नया समस् का बवात हा आ मानव विशय महत्त्व के होते हैं वे ही निरास्य के लिए प्रस्य कामपानिका का बहुवते हैं और उसके निरास सन्मन्त्री विभागा कि सामाल कमवानिका से पहुंच जात है।

मुख्य कायपालिका राजनीतिक नेता के रूप म

मुख्य कायपालिका क कार्यो दावि "। और क्षत्तिया की प्रकृति प्रशासिक एव राजनीतिक निर्मात् १ । अवासिकि क्लर्य बीर प्रियम्स्य की विकल्प हम कर कुर हैं। एक राजनीतिक नता के रूप म मन्य कायपानिका का भारी महत्त्व कर्या प्रस्ता प्रसिन्द कर्याण राजने कर्या म मन्य काइ प्रसाद स्वत्व राजना है। न की उपक्षा करने का अप ह यापनी राजनीतिक कृत्र का प्रधान करना । प्रमाणक समस्थार पुरुष कापपालक सम्बद्ध पुरुष निरमादक अपने पाननीतिन करना । प्रमाणक समस्थार पुरुष कापपालक अवाध पुरुष निरमादक अपने पाननीतिन करना से का भी सदस्य उपना ही महत्त्व दता है जिनना निप्तास्थिक कर्याण का । व प्रमासन प्रमाण (Head of the Administration) और राजनीतिक नना (Political Leader) की राहरी पूर्णकर (Double Role) क्षण करना है।

एक राजनीतिक नेता व रूप म सुरव कायपापिका का साव यह प्रयत्न रहता है कि व्यवस्थापिका वे नदस्या के बन्मत की अपन पक्ष म बनाए एस । वन अपी मीतिया क समयन के लिए व्यवस्थापिका से ग्राप्त त्य क सदस्या से प्रयीत करता है भौर समय-समय पर महत्त्वपूरा प्रश्ना पर विराधी बना के नताप्रो सं परामम नता ह । विभिन्न सम्मलनी भीर बठका म वह भाग लता न तथा जोवता व म अपनी निष्ठा प्रकृत करता है। धपन मिल्रया के जुनाव में बहु न बेवल यक्तिया की भागताग्रा स चिक्त दल म उन नागाकी स्थिति से प्रभावित होता है। संसद में अपने दल क मुख्य व्यक्तिया ना ही वह प्राय अपने मित्रमण्डन स स्थान देता है। यवस्थापिना म मिनमण्यत की नीतिया का अन्तिम व्याल्याता वही ताता है। ससतीय ध्यवस्था म वही लोगतमा अयवा नोकत्रिय सदन का नता माना जाता ह । टन और प्रशासन ने नेता के रूप म उसका यक्तित्व सावजनिक रूप ल लग्ना ह । यह रिष्टया कारदूना प्रस ग्रादि के माध्यम से देश कर की जनता क समक्ष प्रक्तुन होना है। उसक व्यक्ति व का ही केन्न बनाकर सामा य निवासन पत्ना जाता है। बस्तुत वह सम्प्रुण राष्ट्र का प्रतीन बन जाता है। ब्रध्यक्षांय व्यवस्था म यद्यपि राष्ट्रपति ससद की कायवारी में भाग नहा सता अपनी निष्ल शक्तिया स वर ससद का प्रभावित करना है। राष्ट्र के सर्वो च नना के रूप स वह सपनी नीतिया व पन स सम्बन दन क निए जनता स सीधी अभील करता है। विशित प्रवार संबदन प्रभाव का उपयोग सं नाकर वह धपनी नतृत्व क्षमता का परिचय देता है।

मुरंग कामपालिका की शक्तियों के लीत आर उसक गुण

मुश्य नायपानिना अवना मुल्य निष्पादक अपन विस्तृत नार्यों को तस तक सम्पत्न नहीं के सनता च तन कि उसे प्रथाप शक्ति प्रयान न की आए और उसम विभिन्न स वस्यक गुणा न था। एवं नोत्ता कि स्वयन्स्या म मुख्य न प्रयानिना की शन्तिया के नाता और उसके गुणा का इस निम्मतनुमार वस्य सनता के

1 जनमत का समयन लावतात्र भ प्रवाना जाता वे सिनय सहयाग वा प्रावाक्षा करना है। यन प्रावायक न नि मुग्न नायपालिका द्वार प्रक्तिया गौर उसरवायिका ना प्रावागीक विक्रणीकरण निया गार । न्सी विधी म ननता का प्रियमिक्ष समयम पित्र सहया है और जनता नी प्रधिक स स्राधिक मन भी में गोरी है। व्यक्तिक स्रोत्या विना जन समयन और सहयोग व प्रभावनीन वन कर कैवल कामजी रह जानी हैं।

2 मीविषानिक शक्तिया—यह आवश्यन है कि मुख्य कायप विका क हार्य नय निक्त प्रयक्ष का सुनि स्व स्व क्षित्र स्व कि मुख्य कायप कि कि मुद्द का स्व का सुनि क्ष स्व का सुनि कि सुनि के स्व का सुनि कि सुनि के सिक्त का सिक्त कि सिक्

3 व्यक्तिमन पूर्ण पुत्र्य कायपादिना बिना यक्तिमत गुण हे अपनी सित्या ना कृतन प्रयान नृति कर सनती। जान बीज ने निजा है कि नातू ने प्रतिक्ता निजा है कि नातू ने प्रतिक्ता निजा है कि नातू ने प्रतिक्ता निजा कि निजा है कि नात्त्र ने प्रतिक्ता ने प्रतिक्ता निजा निज्ञा निज्ञा

4 कुशल नेतृत्व-मुख्य नायपानिया मं मुखल नतृत्व के गुणो वा होना भावप्यक है। उसम नतनी मोध्यता हो ी बाहिए कि वह भपन लक्ष्य को नोट हानि

- 5 हिन्स किया मुल्य कायपालिका को सीकण बुद्धि सम्पण्ता हो ने चाणिए समी वल तात्क तिक मार्थिक मामाजिक और राजनीतिक तथा अप "वनत मसयाप्या का समाधान मोच सकेंगी और जनता का समयन प्राप्त कर महारी। जोकमत को अपने पक्ष म बनाए रावन के लिए उसे प्रकार रिच्यो ट्रीविजन सिनेमा और प्रचार स्वाप्त मार्थिक स्वाप्त सामे मार्थिक के अपने प्रचार कर का वालिए कि जनता को क्या प्रवार के अपने प्रवार का वालिए कि जनता को क्या प्रवास वना रहा।
- 6 हित समूहर से मिल-जुलकर काम करना—ि्ट्रा-समून नामाय न याण के न्यु राजनीतिन के सामय अनक समस्याए पा कर देन है। नई बार एसा होता ने नि हित समूहा नारा एसी मीयें प्रस्तुत नी जाती है जा न वज उनक स्वाप सामन की शिन्न म दक्ति समी ने हित की दिन की विश्व उपयोगी सिद्ध हा सनती है। असन मुक्त कायानिका को एसी मीयो ना व्याव उपयोगी सिद्ध हा सनती है। असन मुक्त कायानिका को एसी मीयो ना व्याव उपयोगी सिद्ध हा सनती है। कि नुस्त कायानिका को एसी मीयो ना व्याव उपयोगी सिद्ध हा सनती है। कि निस्त मुक्त कायानिका को एसी मीयो ना व्याव उपयोगी सिद्ध साम निर्माण कर लागे करना वाहिए ।

विना । में मम वय रखन का गुण भी अख्य कायपानिता भी सफरता भी नसीटी

ह । भारत में भूतपूर गनवर जनरर बीर सुशोख प्रणासन पढ़ जी राजगोधानावारी

न एन सफ़त प्रणासन के छ भौतिन गुणो मा उ लेख निया है जो सक्षेप म ये हैं—

﴿। जे न परिजयान हो (2) उपयुक्त परामण नो जानने बीर किया नयन में मानों

म गींघ तथा भी नियस केन नी समाना उत्तम हो ﴿। अन्य प्रणेन नियसों ने

गाए गरने वार्ग साधीवस्य कमचारिया मं भीठर स्वीमगाधान विक्यास जगा समे

﴿) लोगा म यह विश्वास जगा सने कि एव बार निभाय नेन के उपरास्त वह उस

नियस ग नियसित नगी होता ﴿﴾ वह सन्तुनित सहितम्ब मा हो एव ﴿﴿) बह

"ना सुयाय जा नि विभिन्न स्तरा पर स्वीनस्य कमचारियों के भीतर सामाजक

ठल्य नी भगन भावना पर सके।

काय का विभाजन

(Division of Work)

बतमान युग काय की इस्टिमी विजयीकरण का युग है प्रयांत् विधिष्ट काय के निय निशेष प्रकाश के ए १ अथवा तक्ष्मीको जिल्लेक्स की आवश्यकता होती है। यि वार खोटे कार पर किया जाता है तब तो एक अथवा कुछ व्यक्ति ही सारे काय को एक माथ पूरा कर उन है पर यिए बाध वर्ग माना महो रहा है तो उसे करों के निय एक विशेष प्रधानी विकस्ति को जाती है जिल्ला प्रयोग योक सम्प्रण काय को केवर व ी आंध पूरा करता के जिल्ला वर्ग हो।

कैंग्स विभाजन झमवा विवा किरण का गरिशापित करत हुए डा ह्या ट ने निक्का कि किरण काम की विभावन मेर उपविभाजिन करन ने विद्य उन नमवारिया ना एक पुसरे स पुप्रव करन हता निराम स्वा विभावन के कि प्रवा में उस लक्ष्य करी के निर्मा के निर्म के निर्मा के निर्म के निर्मा के निर्म के निर्मा के निर्मा के निर्मा के निर्मा के निर्मा के निर्म के निर

1 Ch t F F n S p rv y R m blty d Auth ty Am rean M g m t A c t Rese r h R p t N 30 1957

पद-सोपान या क्रमिक प्रक्रिया

(Hierarchy or Scalar Process)

सुचार रूप से जासने सवालित करने के तिए व्यवस्थित त्म के समठन की म्रामण्ययता हाती है। समस्त प्रशासकीय कमचारिया को एक सगठन के प्रातमत नाय करना होता है। एक कमचारी दूसरे कमचारी स सम्बचित रस्ता है। जगर स नीचे तक की एक भूखता चलती एती है। बसी भूखता के सम्बन्ध म सामाय प्रशासन चास्त्र वे सात्रगण एक सिद्धात का निरूप्त विया स्वा है जिसका नाम ह पत-सापान या क्रमिक प्रक्रिया का सिद्धास्त ।

पद सोपान का किछात

प्रोपेनर हान्ट कं धनुसार पद-मोपान को ग्रीभन्नाय है सगठन के डावे म शिवर से तर तक उत्तरदायि वा वे स्तरा द्वारा मीपनारी मातन्त सम्बाध को विस्तृप्रयाग किया जाता। । अपन सथम म लिखा है, पद मोपान निम्म तथा उच व्यक्तिया ना मणीवक्ष रूप में एक ध्यवस्थित ताला है। पर-मापान प्रवाशी भार हाबरानी (Hierarchy) का जिल्हें रूपा तर के जिल्हा अब हाता है । निस्ततर पर उच्चनर का शासन अववर नियानण परावु सनी निटट म इस इंग्लंका अभिन्नाय एक एते सगठन म हाना है आ पटा के उत्तरोत्तर क्रम के अनुसार सोपान अथवा सीटी की भानि सपठित किया नाए । जिस प्रकार सोपान सन्ता सी है म एक क बाद दूसरा ज्यना जोता के उसी प्रकार पण्योपान संगक के बाद बूनरा पण जाता है। जन उत्तरोत्तर पन्क्रम म प्रायक निषता पद ज्यवा स्तर ग्रावे के उपर क्या करना चन पद के माध्यम स जनस उपर के तथा भी प्रकार सबस उपर व पर ग्रयका परा कं स्रधीत होता है। विपरीत क्रम म संगठन के भावर मत्ता का स्वतरण, निव्दान संधा निय प्रणु सर्वो च पर स् निम्नतम हद की स्रोर त्सी प्रकार तोता है स्रभाव उ च पद से निम्न वल मीर निम्न स लिम्नवर तथा निम्नवस पर तक । रनरातर पदश्म वा सबस अधिक सौतिक निद्धान्त यह ह कि उपर के पदाधिकास कभी भा नीचे क प्रथिकारी के साथ सम्यक स्थापित करते समय सध्यस्य प्रथाविकारा की "पश्या न_ी क्रमहता। व्याप्रकार निम्न पदाधिकारी व्यक्तर पटाधिकारिया क माम सम्पक स्यापित करते समय मध्यस्य पदापिकारी की ग्रवहेनका नटा कर सकता। व्यवस भौर निम्ततर पराविष्णारिया के सध्य सचार का साध्यम सध्यस्य पराविकारी हां। | जिस प्रकार भीती पर चटत या सीती म त्रहरते ममय श्रीच के त्रकत का नामना खतर से खात्री ननी होना उसी प्रकार प्रशासकीय <u>मट</u>मापान म समु<u>षित</u> मा रम क इत्त (Through Proper Channel) का नियम महोपरि माना नाम है तथा प्रयक्तं समिकारी अथवा क्मजारी को समस्त बादा उक्षक प्रथम उच्चाधारी के

¹ Cm F&D mech pct p 110

द्वारा तथा नीचे से ब्राम वासे समस्त प्रतिबेदन प्राथमापत्र सूचना व श्राष्ट्र स्माटि प्रथम निम्न प्रथिकारी वे द्वारा ही भज जाने चाटिए ।^१

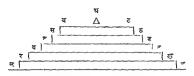
स्वटन स पद सोपान का सिद्धात एक दूसरे नाम ग्रमात् क्रमिक प्रक्रिया (Scalar Poccas) के सम से भी जाना जाता है। क्रमिक प्रक्रिया का ठीक ट्रीक ग्रा जेस्स पून (James Mooney) के कारा संक्स प्रकार प्रकट निया जा स्वत्या के

सगठन म मिन निक्ष त वा रच वनी होता है जिसे सभी-कभी पद मोगान हा निक्ष त रूग जाता है पर दु परिकाया सम्बन्धी विभिन्नतामा म कबने ह लिए या इसिन या र ही ध्रिधमाय है। इस वा सतस्व है वरणा वी पित ध्रवांत्र अगो जाता। सगठन म म्मना ध्रव है उत्तरका वो अर्थोवद्ध करणा वि पित ध्रवांत्र अगो जाता। सगठन म म्मना ध्रव है उत्तरका वो अर्थोवद्ध करणा वि पित ध्रवांत्र मार्थों व सुनुसार । हिमा की दिल स सगठन व क्य रो हम क्रिक कुला (Scalar Cham) महत । जब कभी हम काई एका मगठन वान है चाहे वह दो मतिक्यें पा ही क्यों न हो जिसम वित्त ज क तथा अर्थीनत्य सम्बद्ध स्वत तथा सपर (Superior and Subordinate) के रूप म मम्बद्ध व होने हैं उत्तर करिया कि तसान होता है। यह क्रिक कुला हो हम व्यव करित किया करती कि तिस्त हो जिसमें साम व्यव हो एसी पावक दिया साम विपत्त हम सम्बद्ध करता व स्वत्र प्रवाद करता व स्वत्र करता वा स्वत्र व स्वत्र स्वत्र करता व स्वत्र करता व स्वत्र व स्वत्र स्वत्र सम्बद्ध करता व सि स्वत्र व स्वत्र स्वत्र सम्बद्ध करता व स्वत्र स्वत्र सम्बद्ध करता व सि स्वत्र व स्वत्र स्वत्र सम्बद्ध करता व सि स्वत्र व साम स्वत्र करता व सि स्वत्र व स्वत्र स्वत्र सम्बद्ध करता व सि स्वत्र व साम स्वत्र करता व सि स्वत्र व स्वत्र सम्बद्ध करता व सि स्वत्र व साम स्वत्र सम्बद्ध सम्बद

सगठन के ब्रीमक सिद्धान्त (Scalar Principle) की उत्पत्ति तम (Scala)
बा ह सु हुई है जिसस ता यथ जरणो प्रयक्त सीरिवार की पत्ति (A Sentes of Steeps) ग्रेसिंद त्रीवाद (Graded) हान सु है। यव-सोरान का सिद्धान्त एक
भीगे प्रमार ह निकार एक भाग स्थास उपर है और एक भाग सबसे जीव साला एक
भीगे प्रमार ह निकार एक भाग स्थास उपर है और एक भाग सबसे जीव साला एक
का प्रवच्न भागा। इसी प्रकार सर्वों पत्र सीर्विश्वार साहक उपर स नीचे तक बीच
म गर्न वानी भीश्वारों क्यों सीरियों से शेकर गुजरणा। इसी प्रवार को काय
।।व स भार पर रोग वह एक का सित्वी भाग्य एक सीर्विश्वर की स्वार के सदसार
ममस्त नाम उपगुक्त भाष्यम हारा (Throw h Proper Channel) स्वार्थित होता
मास्त नाम उपगुक्त भाष्यम हारा (Throw h Proper Channel) स्वार्थित होता
मास्त नाम उपगुक्त भाष्यम हारा (Throw h Proper Channel) स्वार्थित होती
मार अभीन विभिन्न अवसम्बन्धित स्वार्थित स्वार्थित स्वर्धित होता
स्वार्थित के सदस्य स्वर्धित स्वर्धित स्वर्धित स्वर्धित स्वर्धित हो।
स्वर्धित स्

¹ MPShm ptp105

पट-सोपान मिद्धान का दाचा और काय करने की पद्धति को हम निम्न रवाचित्र द्वारा स्वयः कर सकत है---



म क प्रधीत व क य करना है और व के मधीन स । जब स प्रधिनारी नारा कोई भाना जारी को जाती है तो वह ब क पास जाता हू और फिर र्रोमर रूप स स तक पहलती है। यदि स की कार साला द की ही है ती बन व स के माध्यम संक्रियाचित होगी। भानोना को लाधकर दा व साधा नहीं पन्च मकता। "स प्रकार वस पद्धति म शुलना के समान सत्ता उपर स कि तक सचानित हारी है। इसी प्रकर न सीधा बाक <u>मास किसा पास के निए न</u>ापन्त्र सकता। उमे र स द स द व मान्यम से हार्कर गुजरना होगा । दसा प्रकार स क नारा दी गयी आजा इ ठ ड न ए। द्वारा होती हुई न तक पहलती है।

पर सोपान पद्धित म पदा व अधिकारिया को उनकी सवामी के अनुरूप वर्णकरण किया जाता है। यह वर्णिकरण पदा क कार्यों के आधार पर होता है। उन पदा व प्रधिकारिया को उसी बग (Class) क अन्तगत रखा जाना के जिनके काय एक प्रकार के होत हैं। त्स प्रकार के वर्गीकरण करन स सामाय पदिने काल क्मकारिया का नियुक्ति नरल हा जाना व आज क यूग म लाक-प्रशासन क प्रत्नगत सवामा का वर्गीकरण काता मावण्यक सा हो गया।

म धुरिन समय म पशासी " सगउन द्वारवस्त । जटिन जीना जारहा ह ग्रीर बना कारण समस्त की एवं अख़िया की ज़बिन जवस्या करकी पत्ती है। प्ता क वर्गी रएए के सम्बाय मानी कि नात का साम । करना प्रता है कि कीन न पदााधारी दिस विराध्य वर्ग मुख्ये जाए और बीन में दूसरे वर्ग म । यस काय क विकास प्रवासन करन अस्त के बहिन है।

परन्मोगन <u>काम के प्रवक्त विभाग संवादा</u> तृता है। बर्राहरामाय हमारे रूप के कि भी राज्य में युवन <u>गामन के ब्रन्तमन परन्मा</u>यान निस्त्र प्रकार स वाम करता इ।

्रितिस प्रश्न सन क लिए प्रत्यक्ष साथ एक जिला है जिलका कन्यान वस्पेक्टर

जनरत ग्राफ प्रतिस (I G P) नाता है।

प्रनेश पुनित महाधिपति (I G P)
सप्त पुनित उपमाधिपति (D I G P)
जिले जिला पुनित प्रधीक्षक (D S P) (S S P)
उप मण्डल साथव पुनिस स्रधीक्षक/उप पुनिस स्रधाक्षक/

पण्डल प्रधिकारी (A S P /Dy ® P /C O)
पुलिस स्टणन
पुलिस स्टणन
के प्रभिक्तर /सहायक करावेनक

याहरी चीविया हैण मौस्टेबल साहरी चीविया

पुलिस प्रशासन य पर-सोपान उपर से नीचे तर च्य प्रशार होता है इस्पेक्टर जनरल स्नाप पुनिस निष्टी न्स्पेक्टर जनरल पुनिस पुलिस स्नयीत्रक सहायक पुनि स प्रश्नीक्षक इस्पेक्टर मनावन इस्पनटर हैड कॉन्टेबल वास्टिबन। पद-सोपान की विशेषताए

पत-सोपान म मुन्यत निम्निनिन्ति तीन विशेषताम पायी जाती है-

- 1 মদুৰ (Leadership)
- 2 सत्ता का प्रवाबाजन (Delegation of Authority)
- 3 नाबात्मन परिभाषा (Functional Definition)

नेतृत (Leadership) स प्रांथय यह है कि शिषस्य पदाधिकारों पूरे प्रमासकीय साठन का नतृत्व करता है आधीनस्था को सावस्थव प्राण्य करता है आधीनस्था को सावस्थव प्राण्य करता है उत्तक के स्वाधानन (Dolega tion of Authority) की प्रक्रिया हाता उत्त प्रधिकारों अपन स्थानस्व करवारिया का भगोक्त करवार्तिक करवारिया का भगोक्त कर होता है। इस अधिकार अपन स्थानस्थ करवारिया अपना कि कर होता है। इस अधिकार अपना की करा जाता है। कार्या मन परिभागा (Functional Definition) का अपने है—कार्यों की स्थर याच्या। वार्यों क सफर सव्यन्त के निर्णय हा सावस्थव लाता के कि उत्पाधिकारों प्रवासीय कार्यों का स्थानस्थ की निर्णय कर है। सावस्था सावस्था कार्यों का सावस्था कार्यों की सावस्था कार्यों की स्थर सावस्था कार्यों की सावस्था कार्यों कार्यों की सावस्था की सावस्था कार्यों की सावस्था कार्यों की सावस्था कार्यों की सावस्था की सावस्था कार्यों की सावस्था की

पद सोशन का वर्शनरस

पुत्र प्रोपनारित समठत म पद-सापान मून रूप से एक रखा सि बची भा प्यता ह निक्षम रोजनार स्थितिया प्रस्थित प्रवदार म्राटि मुभावण हिता है। यह व्यक्तिया से नहीं चरन् वस्तुमा स कोर नावी ॥ सम्बाध रखती है। यह पत्तप्या नियाशो ध्व काओं व माधार पर म्यापित नी जा है। यो समझ मा पद सोपान म प्राप्त गोगा टोत है व हमम म्रापनी न्छा एव मान्यस्या के माधार पर पिट नहीं होते चरन् स्वय पर मोपान नी मादामयनी एव मान स मनुमार होन हैं। डावे कई प्रमार के होते हैं और नहीं प्रकार जनम स्थित मोपचारित पर मापान भी कई प्रकार का होता है। पिपनर तथा शेरवुड (Pfiffner and Sherwood) ने प्रोपचारिक पर मोपान ना चार नापो म विभाजित निया है—

1 कार्यात्मक पद सोपान (Job task Hlerarchy)—पन म से सम्बिपत प्राधिमां स निव म इस प्रकार के पद सागान को स्वामात दिया जाता है। इस सिंग्स के एक प्रकार के पद सागान को स्वामात दिया जाता है। इस सिंग्स के एक प्रतास्था के सक्त प्रकार स एक प्र सोधत हैं नि वे तियोग प्रशास के बाव कर एक है। यहा प्रकार का विवास हो। इहे पहार प्रमाणन म तथा प्राधिक प्रवास पर सापानों म ये काथ स्वामायिक रूप से विकमित नेत थे और उन्हें लिखित प्रयाप्त प्रकारित कर प्रीवचिक्त कहा वनाया जाता था। या या प्रवास प्रमाण वणी स्वामायिक कर प्रीवचिक्त कर प्रीवचिक्त हों। वन उनम्प दो नवान विवास हण—(1) कत्तव्यो का वर्गीकरणा तथा (11) नण काथ तथा स्थितिया की स्वापना के लिए शिंति का किन्नेकरणा ।

2 प्रतिष्ठा का पर सोपान (The Hierarchy of Rank)—प्रतिष्ठा का पर-सापान एक योग्य अधिकारी वय की प्रारं सकेत करना है। व्यक्त सर्वाधिक 3 कुरालता का पर पोपान (The Hierarchy of Skills)— एक संगठन कुश्चलतामा के पर मोपान पर भी आधारित रहता है। क्षमवारी कर ते प्रशासन के जिए साम की पारंग की जीती है उसम प्रमक्त स्थिति के निए आवश्यक प्रशि नए स्पून का भी उत्तव रहता है। प्रस्क पद सोपान के चीप क्षम पर पर से का होते हैं नितमे प्रशासकीय कुणलता की आवश्यकता होती है जो — नियोजन जन समस्त तथी सम वय प्राधि । य सभी सामायता (Generalist) की विशेषताएँ होती है जो जान की उसके प्रशासन से सामायता (हाता है। यह निवास वृक्षा की भी होती है जो जान की उसके प्रशासन के सम म वह सकता है। यह निवास वृक्षा की भी विशेषताएँ सामायता है। त के प्रशासन के स्थाप म की सामायता है। यह निवास वृक्षा की भी स्थापित तर तो की योग्यना रवता है। यह एक वक्षेत क्षेत्र के अधिनयर सामाय म की सामित कर तो की योग्यना रवता है। यह कि तु तक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक वक्षेत्र के प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह एक प्रशासन के रूप म जन की सामायता रवता है। वह सामायता है कि जाता है। वह सामायता रवता है। वह सामायता है।

प्रशासक ने नीचे कायबाहन प्रवाधना था पर होता है जि का न स्पाधिना क्षणा सनता है। वे नाँट के सुपरिण्य सम्भाग व क्षप्पण तथा जनरवे कारमन होते हैं। ये नोग भी समायमनता होते हैं नियु इनका सक्ष्य प्रिमित के ज्यानन का नियी रहा करना निर्माह नियान नीतिया का निश्वारसा। उनके बाल प्रतिबित क काय के साराजित निरीक्षण होते हैं।

स प्रव यक योग्यता वे पद सोपात क महिरिक्त यावसार्व के एवं तक्षीयो पुगतता का पद मोपात भी होता है। एक क्षीयोगिक यावता म मीप क्तर पर प्रमुक्त भागक्त्ती बनानिक को हैं। उसके याल उत्पद्धत क्षीतियर प्रव अ ब्जीतियर सम्प्राप्तकत्ती बनानिक को हैं। उसके याल उत्पद्धत क्षीतियर प्रव अ ब्जीतियर सम्प्राप्तक क्षयतात्म विकाग चस—समायाल सांस्थिकीक्तां गादि शते हैं य याग्ण्याए वॉलज क प्रशिल्या पर ग्रांशास्ति रहती हैं। तकतीकी कुशतता म भी भ्रमेन पारम हात हैं तथा यह मजदर तक विस्तृत होती है।

यहा यह बात स्वात नवन योग्य है कि धीवनारिक सगठन म नुगनताया कर पानापन पर कम कारण जोर निया जाना है क्यांकि यह न च की सपजना के निया आवश्यक होना है। चिक्त एक नाय कि निया ना ना नियुक्त किया जाता करा कि उसन ता सम्बद्धा थी भावताएं हैं आ का वह उन्हें एक उचित मनय म प्राप्त करन का सामय्य रवना है। धांज वह नन क उत्पादन क युग म हाथ के नाम का क्यन्या नोष्ठ कार्यों पर स्रवित च्या जिया का रहा है।

4 वंतन का यह सापान (Pav Hi raichy)—वह स्तर वे साठता सं धतत का पर-मापान नेता द्यावण्यक है। वतन तथा पारिश्रामक प्रस्त प्रपन गण म एक विद्यारणा वन प्रवाहि जिसके नित्र प्रशिक्षित एव अनुभवी विष्ठाण्य पनामा का प्रावस्थनता होती है। इस प्रसासन न बनातिक तरीक के बुद्ध तस्या का प्रपना निता है। सारिज्यो क्षिण्डाच्या ना प्रपत्ता जाता है। बतन के पर मापान मं प्रन को वस्य लोगा है।

पर सोनान पद्धति का सुधाँकन (गुल नीय)

पर-नोपान सिद्धात जाता कि मून न तिखा है स्वयंत्र का एक साथमीमिक मिद्धान्त है। यद्यपि बाह्य दिन्द से नियामकाय धायोग क्या यि निकास सीर साथ स्वर न प्रवाहकीय निकास किंद्री एक-मोपान का प्रवाही होत सीर क्तांत्रिण कर है हम नियम का प्रयाह माना वा सकता है तथापि उनको धानरिक सरकाना पद सापान मिद्धान के साधार पर ही स्योजिन होती है। एक सापान मिद्धान की साथ मीमिकता के मूल स इसने निम्मितिका ताल या गुरुष हात है—

ा जा कि उत्त एस भी समा न निका र—इस सिद्धान के द्वारा ही काय किमाजन के परिएक्षसब्द परात हो न नाल सन्दान की विसिध कराइया का समाव नन समय एक्षेकरए किया जाता है। यही वर्ष साग्रा ह जिसक द्वारा किमाज प्रमा का एक साथ दिसाय का प्रमा का एक साथ दिसाय का प्रमादकार कि माज प्रमा का एक साथ दिसाय का प्रमादकार का है। सही कि क्षा प्रमा सामा स्वा साम्रिट करूप का सर्वो सन न न क्ष्म प्रमादकार कि कि की कि कि साथ प्रमादकार कि स्व का प्रमा स्व कि स्व का प्रमा स्व कि स्व क

2 प'-सीपान सत्ता तथा उत्तर-प्राय के प्रयायोजन (Delegation) क सिद्धान्त पर भ्राधारित होना है अत उसा क भ्रमुसार अनक निमायक केना का स्यापना कर नी जाता है। विभी एक यक्ति क्रथवा कर पर काम वा प्रधिक भार क्षथवा केर-किरण, नरी होता। विभाग का अध्यक्ष स्वयं ही प्रयक्त निराय करने की ग्रनिवायता से मुक्त हो जाना है।

- 3 किसी संबठन के बढ़ हान और उसके नाय के टर दून तक पल हान पर पद मांगित के इस के हारा ही के लावा बगर्दन के तुरक्व भागा म सक्व म नाम म रखा ना सकता ह। "या प्रकार सम्बुगा विभाग प्रभावपूगा रीति से काय करन के विग एक मून म बख जाता है।
- 4 अधिक प्रवस्था (Scalar System) अन्वत साग द्वारा (Through Proper Channel) के सिद्धांत की स्थापना करती है। यह मर्वो च अधिकारी का समय कवानी है। झनक बारा का निख्य उसके पास तक पहेलने में पूर्व ही कर लिया आना है। उसकित मा नारा स्थवा मुख्यित माध्या का निद्धान इस बात का मास्वासन है कि प्रशासकीय प्रक्रिया ने छोने रास्ते (Short cuts) नहीं बोज जाएँग संबंद मध्यवनी कांड्या नी उपेक्षा नहीं की जाणी।
- 5 निमक प्यतस्था न झादेश की एकता (Unity of Command) का सिद्धाल पूछत नामू होता है। एक व्यक्ति का क्षेत्रन एक नी तत्काल उक्त मधिकारों (Immediate Superior) होता जिससे यह माजाए प्राप्त करना।
- 6 निमन तिद्धान सगठन क सन्यत प्रत्यक न प्राप्ति के सायक उत्तरवाधिकां का स्पर्योक्तरण करता है। यह वात बिन्नुन कप्य होती है कि कीन किसके सभीन है मौर न्य प्रकार विश्वी प्रमान के प्रमुक्त कि सम्यावना न्दी रहती। पात एव पुरुत्यों क सनुतार क वद मोधान बहु साधन है जिसस खोतां का सानुवातिक प्रयोग किया जाता है कामकर्ताका का चुनाव किया जाता है उनको क्या मिया जाता है स्रोर इन यस साता के पनस्वक्ष प्रवतन को चित्र प्राप्त नानी उत्तकी समीक्षा की जाती है तथा उसस सवीधन किया जाती है तथा उसस सवीधन किया जाती है तथा उसस सवीधन किया जाते हैं।

पद-मापान सिद्धान्त निर्दोष नहीं है। लाक प्रशासन के विज्ञाना न इस सिद्धान्त के कुछ भुरय दोवा की वर्णना निम्न प्रकार की है—

- 1 पर सोपान पद्धति क कारण काय के निपटाने म प्रतिवाधत देशे हाती है। च्या व्यवस्था नी मूल अववायणा यह है कि प्रयोक प्रकास की मिल गीपान के प्रेक पन से होकर ऊपर जाना चाणिय तथा बनो के नीकिन मिल प्रयान के लिए पुत उस उत्तरीतर हम से नीचे की ब्रोर अवतरित होना चाहिए। समुचित सम्प्रस के ब्राटोर तियम ने मुनुसार प्रचेक प्रकास की हुए एवं का सात पात मा प्रांक भीदिया से हांकर गुनरात पढ़ता है। इसमें वर्ष दिन संस्थादि प्रयाम मेरीना लगा सकते है।
- 2 पट-सापान पढ़ति ने बातगर जान पीताशाही (Red Tapism) भीर नीकरसारी पनदती है ।

- 3 पद सापान के प्रापीवड निद्धात का उत्तवन होता है। किमी मप्पास्य ग्रिमिक्सी को उपका कर काम करवा निया जाना है नो इसमें अनियमितता और अस तीय उत्तर होता है। जिस अधिकारी म पाम आइर नवी आता वह जम बारे म कुछ नुष्टा निया है और साथ हो यन भी सोचना है कि सने अधिकार का उज्जयन करा किया है।
- 4 एक बढा दोज यह है—जब स एक्टम स स सीमा सम्बन्ध स्थान करें। व का उस दिना वास क सम्बन्ध स प्रकान कराया पाना सावध्यक है। क्टम बार अवगत करात म सनित्रस्थित ना जाती को जिए साथ कराय के दिवादने की सम्भावता रूटी ह क्यांकि व सस लुख्य हो पाता है। आये वह पाने समिकारों के निए पासरक रहता आहर कार्क कार्य कर कही होन दसा।
- 5 पर मापान पद्धति म धानपन सगठन प्रापचारित (Formst) सम्बन्धा पर ही प्रापारित होना है जिसस उसका विकास अवस्ट हा जाता है। अभी चारिक सम्बन्धा के विकसित न होन से अनक चटिन समस्याए सामने घाती है।

पर-सोनान के पूरा दोना का सुधाकन करें ता हम इस निष्कय पर पर नत है कि "स पद्धति म गूरा अधिक है दा" कम । पद-मात्रान क दौरा से बंदन क दा मस्य उपाम है-प्रथम जसा वि फयोने (Fayol) न तिखा ह कि पद-मोपान की भीपचारिक रवाधा के ग्रार पार पूला का निमाण कर दिया जाना चाहिए नाकि एक विभाग अयवा सम्माग के प्रश्नीतस्य बाधवारी दूसर जिल्लाग अथवा सम्भाग न अपन सम स्तरीय प्रधिकारिया से साथा सम्प्रक रस सकें। द्वितीय एक हा विभाग कदा मधिकारी मपन सम्यस्थ द्वारा सम्बन स्थापित न कर मीधी वाता भी कर सकत हैं कि तु ऐसा करने स पहने दा बाता का ध्यान रखना होगा-प्रथम दोना के बाव विचारा के आदान प्रदान तथा निग्नयों म मन्यस्थ अधिकारी को सुचित रजना हाता । दूसरे एमा करते समय उस बीच क ब्राधिकारा का पूरा विश्वास प्राप्त हाता चाहिए। इन दोना मतों क पुरी हा जाने पर पर-सापान का व्यवस्था स उपन होन वाली परेशानियाँ बहुत बुद्ध सीमा तक कम अथवा समध्त की जा सकती हैं भीर पर-चीपान की प्रवस्था का भी कायम रखा जा सकता ह। वस्तुन हम यह मानकर चलना चाहिए कि पद-सापान या अभिक प्यवस्था स्वयं कींद्र ग्रन्तिम उद्दश्य नती है। यह ता सगठन अत्तमत कायात्मन सह-सम्बद्ध (Functional Co relation) स्यापित करने का एक माध्यम है। श्रत संगठन के शीघ्र एवं क्यल काय-संचानन क रिए अनक बार आप मार्गों की स्थापना की जाती है जिससे काय स्वारू रूप स शीध सम्पन हाता है।

> नियात्रम् क्षेत्र (Span of Control)

मगठन अथवा प्रशासन म नियात्रण का बावण्यक्ता स्वयसिद्ध है। विग

निया जा सकता। नियात्र ए की व्यवस्था ना उद्भय यन देन्ता हाना है कि समझ्य स्थान प्रशासन की इकाई के कमचा है लिए भए प्रादेशों निर्देशों भीर नियमा क प्रमुक्त नाम कर मुहँ स्थान नहीं। यिय म्ह प्रश्तर की रेन्सान न की जाए सी स्थानातिक के कि समझ्य प्रशासन का साथ प्रशासन तथा जिनिक हा लगाता।

ियत्रए। के कोइ सपठन प्रथवा कोर्र भी प्रशासन सम्बन्धित रूप में सवालित नी

नियात्रए का क्षत्र (Span of Cortr 1) का अव

नियंत्रण व सादम म स्वाभाविक रण झ नियाण म विदेशर या अंत्र का प्रमन जठना है। एक उन्य अधिकारी क्रितने प्रश्लीतम्ब क्रमचारिया व नाय ना अमता पूर्वक प्रभाविष्ण कर समा । है यह विध्याप्त क्षेत्र में समस्या है उन्तरे शादा म नियाण क्षेत्र के हमारा प्रविज्ञात अधीनस्थ वस्त्र वरिया में उस नियाण स्वाप्त क्षेत्र के स्वाप्त है। पारिसारिक क्ष्म प्रश्लीक्षण नियानंग एक अधिकारी क्षमान्त्रक कर सकता है। पारिसारिक क्षम म असा कि विकान (Dimock) वा क्षम न हमा कि स्वाप्त के प्राप्त कि स्वाप्त के प्रवापत कि स्वाप्त के स्वया क्षम के स्वया हमा विस्तर किमी उद्यम के मुक्य नियानक तथा उसके मुक्य स्वार्थ के स्वया प्रवास के स्वार्थ की सर्वा एवं सेत्र है।

त्या नए विस्तार के निद्धात क अनुसार किसी भी अधिकारी के निय क्षण का क्षत्र कबन उन्ता ही रक्षता चाहिल चितता यह कुमतनापूत्रके सम्मान करें। अधिकारी की सामध्य स अधिक यो नक क्षेत्र का होना उचित की है। मानवीय स्थान केल (Span of alt alton) सीमित होना है कि कोई भी एक पराधिकारी कमवारिया की असीमित सुरुषा का अनी भाति कि क्षिण नहीं कर सकता। जान टी मिनेट के ठीक ही जिला है कि सनुभक्त और सनीवणानिक सनुस्थान बानों पर बात की पुष्टि करते हैं कि किसी भी प्रशासकीय प्रधिकारी की प्रयोक्तण समता की सीमा रहते हैं। योर्ज धिकारी की सामध्यक्ष कम्ब निवानण क्षेत्र तथा जाए तो वह

भी अनुचित है क्यांक दशका अन्य है कि समिकारी की क्षवनामां भीर सामध्य का पूरा राभ नहीं उठाया जा रूं। है। नियमण प्लब की सीमा क्या है? सब यह प्रका उठता है कि नियमण क्षेत्र की सोमा कितनी हैं। वाहिए।

यत यह प्रकार उठता है कि नियानसा क्षेत्र को सामा कितनी हो । चाहिए। इस प्रकार पर कि को स मताले हैं । अवहर नियानका क्षेत्र का पस जुनित विस्तार हानिकाएन है नहीं क्षेत्र का बहुत सीमित होना भी बुध है। हेररी प्रयात (Henry Fayol) का मन है कि एक बार उद्यान के सिक्ष रिवार स्थित प्रवास के नीचे तीचे का छ से अधिक अधीनन्य कमवारी नहीं होने चारिए। एस "निव (L Urnick)

छ ते अधिक ब्रधीनन्य कमवारी नहीं हाने चारि। एन "निव (L Urnick) ना विचार है कि उत्तव पर्णाधकारियों के लिए ब्रारण सक्या वार होगी मीर तिस्त तत्रर के कमकारिया ने लिए ब्रारण या लहा, प्रत्युत्तन (Grascinnas) न तिखा ह कि कार्य उक्त धावकारी पौत सम्वाह ग्रधीनस्य कमकारिया साधीय कार्य का उचित निरोधण नहीं कर सकता। सनिक मण्डन व सम्बद्ध म सर्दक्षियान न एक सार कहाया एक बौसत मात्रव सम्बिद्ध तीन सुद्ध भाग मस्तिष्ता काही प्रभावजानी निरोक्षण कर सरद्वा है ।

साट है कि नियानशा विस्तार का नावा के सम्बन्ध स कोई एक सुनिधियत स्त स हो हो तकता। वस्तवारिया की बात्य कि सहस के स्त कर हो हो तकता। वस्तवारिया की बात्य कि सह कि का उन्यासिया नियानशा रक्षेत्र कि स्त कि सिक्त कि सिक्त कि सिक्त कि सिक्त कि सिक्त कि सिक्त कि प्रवास की प्रतिक्रीनता ही प्रवासन की सत्तिक्रीनता ही प्रवासन की सत्तिक्रीता की प्रोम्पता महुत्व कुणानता सौर प्रवासनिक समता पर निमार करता है कि वह किनम सभी स्व कममास्तिया की अपने नियानशा में रख्त सकता है। किर आ बिहार यह निक्ति कर सन्त के लिए सवस्त्र अपने नियानशा के सिक्त की स्वत्र अपने स्वत्र की स्वत्र अपने सिक्त की स्वत्र की स्वत्य की स्वत्र की स्वत्य की स्वत्य की स्वत्र की स्वत्य की स्वत्य की स्वत्य की स्वत्य की स्वत्य की स्वत्य की स्वत्

(क) प्रत्यक स्तर पर एक निश्चित नियंत्रण क्षेत्र होता है और यिन्हम सीमा का जलयन किया जाए हो काम के सबरद्ध होने की सम्मानना उत्पत्र ना सकती है।

(ल) निय त्रण क्षत्र म चार तस्वा के कारल विविद्यना उत्पन हाती ह— नाप (Function) व्यक्ति व (Personality) कान या समन्न (Time) भीर स्थान (Space or Place) ;

नियात्रण क्षत्र निर्धारित करने वाले ताव

निय नए को हम किसी कठार विस्तार क्षत्र की सीमा म नहीं वाझ सकते। निय नए का क्षेत्र कित्ता होगा अर्थातु एक प्रक्षिकारी फितन कमचारियों पर प्रमाव माने सिय निय निय स्व सक्या यह बहुत कुछ उपगुक्त खार सन्वा पर निमर करना है स्रत कर तक्षा का विवेचन प्राजयक है—

√काय (Fenction)—इसना अप है काय नी प्रकृति अपांत् दिन प्रकार के काम ना नियाला किया जाना है और अधिनारी जिन व्यक्तिया का नियाला नर रहा है उनक नायों नी प्रजृति समान है तो नियाला ना शही के अपान हो है अपया नहीं। यनि नायों की प्रजृति समान है तो नियाला ना शेव व्यावक हो सकता है क्योंनि अधिकारों की नियाला जानता यह जाती है।

र्थित (Pers mality) - इसना अभिप्राय अधिनारी या <u>प्रधोशन</u> भीर सम्बच्चित सहायना वो समता से है। निसी भी सगठन म व्यक्ति व एन बहुत ही महत्वपूर्ण तस्त्र होता है। यदि अधीमन या नियन्तन का व्यक्ति व बहुत उ चा है उसम महत्व की अधागराए धामना है उसने नाथ नरन ने गीन तीज है उसरा प्रवासिता ज्ञान बहुत बना चना है तो वह सम्बारिया ती काफी बनी सन्या पर नियन्त्रण रक्त सकना है। निनी प्रधानन संस्त उदाहरणा को कभी नहीं है। 3 काल यह समय (Time)—खराना यिष्ठामा समाठन की प्राप्तु से हैं। यदि समाठन पुराना और जमा हुआ है मो नियानमा का क्षेत्र सरसाना से विस्तत निया जा मनता है। पुरान और सुबबस्थित समाठन की खुका में गए समाठनी में परम्पराधा जा समाब होता है और उच्च अविकारिया क समाने ना^दना समस्याण उपन्त होती (रहती है। धार क्यामावत नए समाठन में नियानमा का नाम पुरान सुव्यवस्थित समाठन / की अपनेक्षा कम वीस होना है

4 स्वास (Place or Space)—हसमा आगय या है कि अधीनस्य ममजारियों ने नायांलय भौगानिक चटिर से एन हा स्थान या भवन स निज्त है अथवा दूर दूर तक फल हुए हैं। यदि एक हो स्थान स ने दित हैं तो नियानण क्षेत्र का विस्तार करना उचित होगा पर यति वर दूर स्थिन हैं तो नियानए का क्षण छोटा रचना ही उपयोगी होगा। जहाँ तहायक अधिकारी मुख्य अधिकारी या अधीनक क स्थान पर हो काय करते हैं वहीं चरीनस्थ एवं नियानण मरस झार तीब होता है दर होन पर ऐसा नहीं हाना।

इसे प्रभार हम वेबल हैं कि नियमल का नायश्रव परिवनित हाना रहाना है श्रीर इस विभिन्नक के भूल में उपयुक्त बारा उत्त्व गहरुपूर्ण भूमिना निम ते हैं। सामायनया नियमण क्षेत्र के सम्बाध स निम्नलिखा सिद्धास्त्र पर सहमति पाई

गुर्द है---

(1) योष्यतम विकाश में भी नियानण भीर निरीक्षण करन की शक्ति सीमित होती है भ्रसामित क्षमता कर्ण करी पायी जाती।

(n) उत्तरदामित्स जितना बढा हाता है सनिय नियत्रण का क्षत्र उर्द्तु ही सदुचित होता है।

(11) समान वाय करने वाले कमचारिया के मामने म नियात्रण क्षत्र घर्षा इस अधिक विस्तृत हो जाता है। वियात्रण का विस्तार क्षत्र विश्वित करने के बढ़ विदक्त से काम लेना चाहिए

सकतर हडसन (Sockler Hudson) के अनुसार यदि नि "पण का क्षत्र क्ष्रि स्थानिक पर दिया गया थी जमस भी कई खतरे उत्पन्न हो सनते हैं । नितने भी बेदा आएगे उनना विस्तार से निर्देशण विधा याएगा स्था प्रयोगस्था को उन्हें अनना मा पूरा-पूरा उपयाम करने के निए प्रोसाहन दिया जा सकेगा। पस्त भनिरिक्त आंटे निय जल सन का ग्रम नि है आनी देने बाता को मात्रा बढ़ जायगी। शास्त्र म या बहुत कठिल है कि निय मत्य न शान की एक आह्ना सत्या तर की जा । पिछने जमनय 25 वर्गो से लोकप्रमासन के निवार सगठन की प्रतिया सार्यास्त्र कि स्था नियानम के शाम मिद्रान सगठन की प्रतिया सार्यास्त्र निक्त हो साम्यम म सह्याना नर सकता है। सन् 1946 म हबट सार्या का प्रसिद्ध निक्त (The Proverts of Administration) इन प्रकृती को उन्हें नियात्रण का क्षेत्र और पद सापान (Span of Control and Hierarchy)

नियत्रस्य कक्षत्र का पर-सापान की प्रकाश में महरा सम्बाध है। यर उमका मान्यता पर पराप्त प्रभाव ज्ञानता है । एक मगठन के पिरामिड म कितन स्तर हान चाहिए यन वान भी न्सी मिदान्त क याघार पर तय का ना सकता है। कहा जाता ह कि एक सामन रवण की एक मैंच के समान है। यो जाप इस एक जगह टाली ता यन उठलकर दनारं जरह ता पण्यी। नस प्रकार यति बीम विभाग कं भ्राच्यक्ष मिलकर तक हा भ्राच्यक्ष का प्रपन प्रतिबन्न प्रस्तुन करेंगे न सरान ध्रवस्य हा चौरस दन जाएगा । यदिना आर बाल्स ना कांच नान व्यक्ति प्रतिवत्न दें भीर भाग तान बन सी त की रिपोट अस्तुत करें तो ताचे म अधिक स्तर त्यार पतन हैं। यह कहा जाता है कि एमा हान पर मनार की सान्या कठिन नो ना रे क्यारि पट्न उनान्र्स म ता अपन बास स बात कर सकत थ धीर उमर उनाहरण म संबह व्यक्ति किमी व माध्यम स वने वन्ति । ग्रत यन स्वासावित है कि परणा यौ बन नेप्गी। इस निद्धान की सी हातत का वगात करन हुए निक्नर तथा गरवुर न लिखा है जि स प्रकार मा नाभा क वावजुर नियानए। का सब प्रयासकार सन्दृति में ब्तना घिरा हुआ है कि सगठन का प्रायक पुस्तक साम मन्त्रवपुरम् स्थान निया जाता है।

नियाण के क्षा पर साहमन के विचार

(Simon on Span of Control)

हबट मान्यन क मनानुसार नियानण क मन से यह समभा जाना है कि एक प्रशासन का साधी रिपोन देन वाल प्रधीनत्या की मख्या कम कर दी जाए ता प्रमासकाय कायपुगलना वर नाएनी। यस विवार व समयन म धनक तक रिय जान है। साम्मन वन सर्वविदित तम्पी का विनाना आवश्यक समक्ष कर लाक प्रापन का ,एन प्रम्य कहारत प्रस्तुत करत हैं जा ननती प्रसिद्ध न हान नये भी निमात्रए। क सम स विपरात ह और उनना ही स्वीकार करन याग्य ह । यह कहावत -स प्रकार है--

्रिक्त पुत्र तिप्रकार प्रविक्ता है । यह बहाबत स्प्रकार है -एक विषय कायर प्रविक्ता है नि स्पृत्र विक सत्तरना मक स्रा म होकर गुक्ता ह उनकी सदया कम स क्या रखन पर प्रधासनिक कायनुसाना विकार ।

े प्रनत्न प्रशासतीय विश्वपण्डना एवं सरत प्रत्याक्षा का खात्र करते हैं ता कुछ दूसरा कहावन म उनका प्रयाप्त निर्देशन प्रान्त होता है। फिर मा बस सिद्धान्त हैं ना परिस्ताम हात हैं वे नियानस व क्षात स ठान विपरात जान हैं। य परिस्ताम ुन्ध्रान्य का एकता और विषयाकरण का निद्धाला । नियंत्रण क क्षत्र का सीमित नातभा सन्ठन व स्तराका कम करनादा विराधाचार्वे है। एक हात स दनर वारनाक प्रभाव पहला है।

श्रातिबराध यह है वि एक बढ सबठन भ जहा सदस्यों म पारस्परिक सम्य म रहते हैं यदि नियावण का क्षत्र सीमित वर रिया जाए तो इससे लागकीताग्राही वर जायेगी नयोकि सबठन ने मदस्या का प्रायेक सम्यक्त तब तक झाग बरता घर जाएगा जब तक उन्हें समान उच्चना प्राप्त न हो जाए। यदि सगठन काणी बढ़ा है तो किसी भी नाम पर निराय होने ने लिए उसे उपर क मुख स्तरा म होकर मुजरना पहमा घोर इसी प्रवार खानाधा एवं झनुदेशों को भी ीचे वह स्तरा म में निकाना होगा। यह एक जटित सवा समय ज्यान वाली प्रक्रिया है।

त्स पतस्था का विकास यह कि प्रायेक समिशारी की स्नाता के समीन नितन यक्ति हैं उनकी सस्या बना की जाए ताकि विरामिड के उपन तक पहुनने का साम छोटा हो जाए क्योंकि बीच के स्नर कम हो जाएँगे कि जु इसम भी कठिनाई है। यि एक स्रायकारी को बहुत स्विक कमसारिया का निरी का करना पडता है तो उन पर उसका निय जए कमजार हो जायेगा। सभी तक नोव प्रशासन के विद्वाना निया जए के सभी को हैं ऐसी सक्या निर्धारित नही की है। विसको स्रमाकर उक्त थोनों ही मतियों से बचा जा तके।

नियत्रए का क्षत्र निश्चित करने वाली चकुनान की विचारधारा

(The theory of Grancumus to decide

the Span of Comerol)

वी ए प्रकुनाज (V A Graicunas) ने सन् 1933 म एक लक्ष प्रकारित किया जिसका शीयक था सथठन म सम्बय (Relationship in Organization)। सन नेक म व होने प्रधीनस्थ एव उच्च प्रक्रिकारिया के सम्बयों से समस्यायर विचार किया है। उहींने एक विचारीय सुन (Mathematical Formula) विकसित करके यह प्रतिपादित किया है कि जब प्रधीनस्था की सस्या यक जाती है तो गणितीय रूप म सम्बची (Relationship) की सस्या भी बब जाती है। प्रोपसर हमेन क प्रमुक्तार उनका प्रध्ययम अनुमवयुक्त निरीक्षण पर आधारित हों है किन्तु शीय पर प्रवच के क्षण म परिजतन करने से एक सगठन की क्या स्थित होंगी क्षण कार म परिजाय प्रस्तुतीकरण है। प्रकुताव न सह बताया है कि उच्च प्रधिनारियों को अपने प्रधीनस्था के साथ सम्बच्च कायन रहते वताया है कि उच्च प्रधिनारियों को अपने प्रधीनस्था के साथ सम्बच्च कायन रखने म हमेशा प्रदुक्त वात प्रसित्क में रखनी चारिए कि उसका म केवल प्रयक्त प्रधीनस्थ से प्रयक्त रूप म पतियत सम्बच्च हो साथ सम्बच्च क्षणीनस्था के विभिन्न समूरों स प्रोर प्रधीनस्थ के पार्चन यह विभिन्न समूरों स प्रोर प्रधीनस्थ के पार्चन यह विभन्न समुद्दी स प्रोर प्रधीनस्थ के पार्चन यह विभन्न समूरों स प्रोर प्रधीनस्थ के पार्चन यह विभन्न समुद्दी स प्रोर

इन सम्बधी की सस्या प्रव धाधीन समूह की सस्या के साय-साथ बदनती रहती है। प्रकुताज ने मुख्यत ऐसे तीन प्रकार ने सम्बधी का वर्णन विया है वे है—1 प्रयक्त इनहरे सम्बध (Durcet Single Relationships) 2 प्रयक्त समूह सम्बध (D rect Group Relationships) और 3 प्रायन्य सम्बध

 $n\left(\frac{2n}{2}+n-1\right)$

यह मून सभी सम्भव सम्बद्धा की सक्या बता देवा है जिल्म प्रव सन की रिव ही सक्ती है और जो उस ध्यान म रचन वालिए। यहाँ ह का सब कि स्रोमीनक्यों की सक्या और ह का इस श्रंव म नवाद स सब प्रकार के सन्य धा की सम्या जो जायगी। 5 स्त सुत्र के परिचाओं को निम्नांकित सारणी रा स्पष्ट क्या ना सत्ना है।

प्रधीनस्था की विभिन्न सल्या से जायत समाहित सहता में का योग

प्रधीनस्यो की सन्या	सम्भावित सम्ब क्षा की कुत सरू
1	1
2	6
3	18
4	44
\$	400
6	272
ৰ	490
8	1 080
9	2 376
10	5 210

इस प्रत्र क आधार पर हम यह इसत है कि अधानस्था की सच्या चार हान पर मन्यधा की कुन सच्या 44 हो जाती है। यदि एक ओर अधानस्य जाट दिया नाए ो नियानण काय क्षत्र पाँच अधीनस्था का हा जायगा। सूत्र क अनुसार सम्मानित आड घन सम्प्राध का धार 100 ना जायेगा। नम प्रकार एक समीतत्व जुन्नान मात्र सं सम्मानित सम्बन्ध रसायांगतीय घर म बन जात हैं। प्रधीतत्वा का सम्बन्ध म 25 प्रतिनत दृद्धि रस्ते पर सम्बन्धा का कुन याम 127 प्रतिनत्त वन जाता है। यह दृद्धि रम्मान वेनाव शिक्षार्ट और प्रपन्न प्रवासन का जा आ तत्का की सम्बन्ध में दृद्धि वर रहां ने नस्ता ध्यान रसना होता है।

यह मूत्र हमनो कवल सम्भावनामा ना निक्कान करता है। टसके द्वारा यह हराज क्या जाता है कि जब एक उन्ने माधिकारों का "ज्य से भ्रोमेनर प्रतिचन हेंगे लो बिल दिननी इंटिन जब नाएएरी। बोक्सीतर प्रतिचन किया जाता है कि बातार नहीं बन पता। विधिया 'पूमन (William Newman) का क्या है कि जब एक उग्रम आकार माधिकार प्रतिचन है कि वसकारी एक स्पान सम्भावन को पता के प्रतिचन करता है तो वसकारी एक स्पान सम्भावन को पता है कि अपने कर का सम्भावन के । यह मूत्र का माधिकारी प्रतिचन के पता कि सम्भावन के । यह मूत्र का माधिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। यह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकारी प्रामीन है। वह सब जानत हुल भी एक जन सिकार सि

प्रकृतान न बताया है कि बाइ बर सम्बाधी नारा प्रधिन जनिनताए उपन्न हो जाती है। है नार्याताओं शो मा ना माहन वे नायों रह प्रकृति के भाषार पर बदन रे दही है। यदि दिस्सा कार्य में द्यानान्मा हो प्रदेशर कम नाम्याद रखने की प्रावस्थित है। है जा जहिनता नी बन्धी। इस दिल्ल से हीम्हर्ट का क्षेत्रम प्रधान संघल के हि समूह क अन्यत्र का इस्तान्माधिश निन्ना कम होगा समूल उतनां हो यदा हो सकता है। धर जॉवर न भी बताया है कि कोई भी सर्वोत्त प्रधिकारी परम्पर में भी दिल नामी बाते पांच ब्राव्या हा ब्राधितस्था स्वाप्ति काम से प्रवास

मियत्रण भत्र की घारण से परिवतन

सुत्र और स्टाफ-पुलिक, उविक श्रीर मूने के योगदान के विशेष सदभ सहित (Line and Staff with Special Reference to the Contributions of Gullic Urwick and Mooney)

प्रारम्भिक मानाय परिचयक "य म यह जन्ता हारा ि प्राामिक कार्यों हो नाम्प्र इरते के लिए जिस यह को रचना हो जाती न "मक शीप प" मुख्य नायराजित होते है जिस स्रम पुक्तर कार्यों और लिय जा के निवन्त है जिस स्रम पुक्तर कार्यों और लिय जा के निवन्त है जिस स्रम पुक्तर कार्यों और लिय जा के निवन्त है जिस स्रम पुक्त का सम्बंध नीति मन्यनी एन्स के जाती है। उसके स्रमित अविवार हारा की जाती है। उसके स्रमित अविवार हो जाती है। उसके स्रमित अविवार हो जाती है। उसके स्रम का उसके प्राचित के निवार के निवार के मार्या प्राचित के निवार के मार्या प्राचित के निवार के मार्य के निवार के निवार के मार्य के निवार के निवार के मार्य के निवार के मार्य के निवार के मार्य के निवार के मार्य के निवार के निवार के मार्य के निवार के निवा

स्टा धीर नाहन गणा का मिनक प्रधानन की आणावना म प्रत्ण निया या है। संना म ग प्रवार का कावा होता है—मून या नाए एका (Line Units) तथा हुए के नवाह (Saff Units)। ग्राम र नवानि के प्रवान जनतन कुन प्रवान के विकास की किया माने किया मान

निगय ने सकते हैं। सनिक प्रशासन म जारन अधिकारियों के अतिरिक्त अप ग्रधिव री गौर कमचारी भी हाते हैं जिहे युद्धरत सेना में लिए वातायात रसर चिक्तिसा डाक माटि का प्रव व करना हाना है। इब सव कायों की देख रेख स्टाफ इकाइयो करती है। स्टाफ वी सहायना वे विना सनिक युद्ध नही पढ जा सकत हैं। नागरिक प्रशासन में भा नेवन नाटन अभिकरण समय और शक्ति की सीमा के मारण मम्पूण काय स्वयं नहीं कर सकता । उन्हें अनेक तस्त्रों पर विचार करना पनता है और समस्यामी को सुलकाने के लिए विभिन्न प्रकार के ज्ञान तथा मीग्यतामी ना प्रावश्यरता ोती है अब उननी सनायता के लिए आप प्रक्ति नियुक्त निए जाते है जिनका काय सनिक प्रशासन ने स्टाफ वग के लोगा से बहुत कुछ मिलता जुलता है और इसीनिए उन्ह भी स्टाफ धिमकरेख वहा जाता है। स्टाफ ग्रभिकरण ग्रथ

(Staff Agencies Its Meanin,)

स्टाफ प्रभिक्तगा का मुख्य काय परामण गोर सहायता देता है। जिस प्रकार एक वृद्ध व्यक्ति छाडी का सनारा निकर बनता है उसी त ह नाइन अयबा सूत्र मिभिनरण स्टाफ मिभिनरण ना मर्रा लेक्र काम सवानन करता है। स्टाफ हारा ग्रु प्रव ध सन्द भी (House keeping) या प्रद व सम्द भी (Managerial) सवाए सम्पान की नाती हैं ताकि मुश्य उद्देश्य की पूर्ति हो सके मुख्य कायपानिका के सामने जो विषय और यापन संगस्याए आती हैं उनने बारे में धावश्यक सूचना एकत्रित करना तथ्याका ग्रावेयण करना समूलाय के निष्माय कोजनातथा किस मान का अपनाया जाए इल सम्ब च स सर्वा देला घादि काव स्टाफ घिमकरणा का करत_्ति हैं इस दृष्टि से इह प्रशासनिक यक्तिक का ही विस्तार माना जाता * 1)

विभिन्न नेखका न खनग ग्रलग प्रकार से स्टाफ ग्राधिकरण का परिभाषित निया है। हनरी पंत्रीन <u>ने निला</u> है नि यह एक सत्ता है य प्रव घक ने विवाद का एक प्रकार स विस्तार है ताकि अपने कला या की पृति म उस सनापता मिन सन्। ह्वाइट के भाग स्राप उच्च गुणी क प्रविचारिया को प्रामम देने भाग प्रामकरण है जिसक कोई क्रियासक उत्तरवाधि व (Operative Responsi bilites नरी होते । यने के अनुसार स्टाफ ब्रोजिकरण बायपालिया के अतिहरूत रो ही बिस्तार है जिनना सूर्व है प्रियक पार्का ब्रायित कान प्रतिक हान जी उठकी योजना के निमाल भीर उसके निया स्वन में उस स त्याता है सकें। एक पुरानी बि'टश सनिक काबत के प्रमुखार स्टाफ सेवाए व खज्बर है जो युद लड़ने वाले खब्बरों के लिए सामग्री ढांते हैं। एपिलबी का मत

ग्रायुनिक विचारधारा म स्टाफ ग्रौर सूत्र के भेद को ग्रथिक बढा चटा कर प्रस्तुत नहीं क्या जाता क्यांकि दोनो गाडी के दो पहियों के समान इस तरह घनिष्ठ हा मे नान्य है कि उन्ह पूर्णत गुयक इनाइया मिनमाजित करना लगभग ससम्भव है। सारत में मुन्यूण स्वयना स्टाक सिकरण से सिन पण्डलीय सिम्बान्य पृति स्वदान सार्वा सार्वा सार्वा सार्वा सार्वा सार्वा सार्व सार्

स्टाफ का वर्गीकरश

(Various Classifications or Kinds of Staff)

पिएनर तथा प्रित्वस के बनुसार स्टाफ प्रशिकरणा को तीन वर्गों म विभूक्त क्या जा सक्ता है—

(क) मामाय स्टाफ (The General Staff)

(अ) प्राविधिक या तकनीकी स्टाफ (The Technical Staff)

(म) सनायन स्टाफ (The Auxiliary Staff)

(क) सामा यहराक (Gen rai Staff)— यह बहु स्टाप्ट है जा सामा यत्या मुख्य साधालिका क प्रभावकीय किता यो क नित्तकरात म जसकी लगुजरा करता है। यह प्रमुख समया समय ज व तरीय कायकारी स्थिकारियां की परामाण मूचना स्थर थोय तथा जरार की थोर भेदे जानी बाली सामगी म से मावधक सामग्री की छटनी हारा प्रशासकीय काय मे सहायक निद्ध होना है। "स स्टाप्ट का प्रमुख प्रशासकीय प्रशासकीय काय में सहायक प्रशासकीय प्रशासकीय प्रशासकीय प्रशासकीय काय में सहायक प्रशासकीय स्थाप स्थाप है। अविविध्य सामग्री स्थापन हन क बन्नाम प्रशासक सामग्री स्थापन हन क बन्नाम प्रशासक की क्लाक्य कि होते हैं। सामग्री स्थापन स्थाप स्थापन के निर्देश कीर प्रशासकीय क्लाक्य करता स्थापका सम्म उच्च भीति सम्बद्धी सामग्री क नियासक कीर प्रशासकीय कीर प्रशासकीय है।

प्रधिन निकसित स्वरूप में सामा य स्टाफ विमागीहृत एवं समिवत रूपएं सेवा का रूप लं सेता है और प्रका धनग्र स्टाफ प्रधिकारिया के रूप म प्रसम्बन्ध पामण ग्रयका सन्ययता मात्र नहीं रह जाता । यह स्पष्ट है कि यति विभिन्न मामलो मे प्रमुख कायकारी का परामक देन वाले अनेक पृथक पृथक परामणाता हो तो प्रध्यक्ष के जिस्मे एक यह काम और ज्ञा जाता है कि वह उनके पृथव-पृथक परामशी भो सुबद्ध नीति प्रथवा निराय के रूप से समयित करे। वह सवठनी में यह काय बहुत बोफिल बन जाना है। मत मध्यम को कठिनार्र ग्रौर समय के मप्यय से बचा के लिए विविध स्टाफ सेवाचा को एक ऐस विभाग के रूप म सीगठित किया जा मकता है जो भिन्न भिन्न स्टाफ इकाइया से प्राप्त परामशों को सुरद्व ग्रीर समस्वित क्रे तथा प्रमुख कायकारी के सामने इस बारे मं साफ मिफ्परिल प्रस्तुत करे कि क्या निराय किया जाना चाहिए । विसी संगठन म साम य स्टाफ का यह विभागीकरण म्रारम्म मन्ही हो सकता। इसके विए स्नावश्यक है कि स्टाफ काम एक निस्चित विकसित अवस्था मे पहुच जाए । इसका सबसे अधिक विकसित स्वरूप हमे सेना म दिखायी पडता है। पर तुयनी घोरे घीरे लोक प्रशासन मंत्री प्रकट हो रहा है।

भारत संसुक्य दायपालिका दा सामा य स्टाफ इस प्रकार है (1/) मित्र मण्डनीय सचिवानय (Cabinet Secretariat) (2) प्रधान मंत्री का सचिवालय (3) मित्रमण्डलीय सिमितिया (अ) योजना द्यायोग (अ) विक्त म नालय म बलट तथा ब्राधिय मामला का विभाग जो कि बजट सम्ब वी क्लायों के पालन में मुख्य कायपालिका को सायता देताहै एवं (६) मृत्रालय ये प्रशासकोय सर्तकता सम्भाग (Administrative Vigitence Commission) ।

सामा य स्टाफ अपना काय स तोपजनङ रूप ये और कृशनता के साथ सम्पन कर सक इसके लिए यह आवश्यक है कि उनमे निम्नलिखित <u>गुरा ही</u>---

√ मामा य स्टाफ कमचारियो को प्रत्यक प्रशासिनक पहल के बारे म यथेव्ट

जातकारी होनी चाहिए । दूसरे शालो म उपल सामा य जानकार होना चाहिए । 2/जटिन प्रशासनिक विषया म उन्ह विस्तृत नान होना चाहिए। इनका ग्रम यह नही है सिव उन मामनो ने विशेषत हा इसका ग्रम नेवल यही है कि

च हे जटिल मामनो का सामा य स ग्रधिक नान हो। असामा व स्टाफ मे सहयोगी भावना और विचार विनिमन की समता हाी चाहिए क्योंकि उसे लाइन अधिकारियों के साथ स_्योग संकाम करना

4 सामा य स्टाफ म घय और अध्यवसाय जसे गुला होन जाहिए क्वाकि हाता है । उसका मूराभूत काय मुख्य कायपालिका तथा उ चस्तरीय श्रथिकारिया क लिए छ नी

च कीप (Pilter and Funnel) बनना है। असामा य स्टाफ के सदस्यां को प्रसिद्धि पाने ग्रयना प्रकाश म ग्राने की ग्रांनीता से बचना चाहिए। उन्हें इम बात से सन्तोष करना चाहिए वि वे प्रथने प्रधान क समीन रहकर अपने कत्त वा पा निवहन कर रहे हैं। उह विनम्न गम्भीर धौर मम'वयकारी हाना चाहिए । भगणल और गत्ता नानुष प्रक्ति सामा य स्टाफ के पद क निए बनुपयुक्त होते हैं।

(क) प्राविषक स्टाफ (Technical Staff)—मुन्न कायपानिका नो प्रधानन म सनेव विशिष्ट और प्राविषक मसना से निपटना पडता है प्रत कन वाय म सहायता व लिए उसे कुछ प्राविषक या तक्तीकी हराफ धर्मिकारियों की भे व्यवस्था करनी होती है यथा "जीनियर विजीय विशयन धादि। तक्ष्मीकी केन म हा विशेषका का परामग्र बच्चा हाता है। विशेषना प्राप्त स्टाम से ते मुझ बिरापताए पाई नाती हैं—(क) मगठन क क्रय भागा पर ब्या कोई मसो भाग न होती क्रयात् यह स्टाफ को परामग देना और सवा करना है कि तु निर्देग नहीं देना। (य) व्यवसा उपयोग मगठन की मनी सूत्र और स्टाफ का हारा विया मनता है।

प्राविधिक प्रविवादियां की प्रवस्था के फरस्वरूप सेश्वय प्राविधिक कम वारिया पर बोट् निरोक्षण की समस्य उपन हो जाती है यथा पपने प्रपन विषय क विशेषना द्वारा कार्यात्मक निरोक्षण (Functional Supervision) तथा उच्छ प्रभासत्ताय प्रविवादियां का प्रधासकीय निरोक्षण (Administrative Supervision)) क बाहरे निरोक्षण क कारण ही प्रावश की एक्ना प्रथवा एक्किन निर्मान (Unity of Command) का सिद्धान्त मण हान की समस्या उत्पन्न होती है।

्रिता सुताब स्टाक (Auxiliary Staff) च्हा समस्या उत्पन्न होती है।

(प्रीत सुताब स्टाक (Auxiliary Staff) च्हा स्टाप्ट म व प्रिविश्तरी स्वाव कारत है। बहायन स्टाफ म व प्रिविश्तरी स्वाव कारत है। बहायन स्टाफ नी सवा प्रवान कारत है। बहायन स्टाफ नी सवा प्रवान कार निरुद्ध होती है जिनने तरन्य विभिन्न प्रमाननीय सवामान निर्माण सवा नाता है समर्थ स्वाव कारत है। बहायन स्टाफ नी सवा प्रवान प्रयान माना नाता। जब जनने प्रयान किया है विभिन्न रन्यादियों चलान ने निष् कमनारिया का भर्मी स्टाम किया है विभिन्न रन्यादियों चलान ने निष् कमनारिया का भर्मी स्टाम किया है तहा निर्माण करने किया का स्वाव स्थान है विभिन्न स्वाव है। किया किया है। त्वाव स्थान है विभाव का स्वाव है विभाव किया स्वाव है विभाव किया स्वाव है है विभाव किया स्वाव है है किया किया स्वाव है विभाव किया स्वाव है किया स्वाव है हि स्वाव है है। स्वाव स्वाव कहना है हि स्वाव स्वाव कहना है है। स्वाव स्वाव कहना है है। स्वाव स्वाव है हि स्वाव स्वाव है स्वाव स्वाव कहना है है। स्वाव स्वाव कहना है हि स्वाव स्वाव कहना है है। स्वाव स्वाव है स्वाव स्वाव है स्वाव स्वाव कहना है है। स्वाव स्व

समान नार्यों को सम्मान करने के जिए एक के द्वीध प्रीमनरस्स (Central Agency) की स्थापना कर दी जाती है। भारत सरकार का प्रश्न (Govt of India Press) सरकार के सभी विभागों के लिए समस्त मुद्दश्य काम कर गक्ता है। की प्रकार एक के द्वीय क्या प्रभिकरस्स (Central Purchasing Agency) सभी विभागों के निए क्यान्य कर सकता है और एक केन्नीच सिजित सेवा प्रायोग (Central Civil Service Commission) सभी सरकारी विभागों के लिए कमनारिया की मर्ती कर सकता है।

कुछ विचारक सहायक सेवाधा को स्टाफ कहना पक्ष व नहीं करते वधारिक ये स्टाफ इका या को भौति परामण एव सहायता नहीं देते। इसके धितरिक्त कभी कभी इत्तरों उन विभागा की भौती पर नियायण एव खानकेन की सक्ति दे दी वाती है जिसके य सहायता करने जा रही हैं कि पु सिद्धात कर ये स्टाफ इका की सांता एव नियायण करने जा रही हैं कि पु सिद्धात करने ये स्टाफ इका की सांता एव नियायण की स्ता एव नियायण की सांता प्रति हैं के साथ नियायण की सिक्त भी होती है अन इनको नाइन स्टाफ दोना धिनकरण। य उभयवर्ती माना जाना चाहिए। जो विवारक सहायक इकाइयों (Austilary Units) को एक स्वता सीतरिक्त को कुछ का सहायक इकाइयों (Austilary Units) को एक स्वता सीतरिक्त को हुए का सहयक होता है विकार का स्वता की सहायण करने हैं उनके सतापुतार सहायक इकाइयों के बीच स्टाफ राय खायर करते हैं। उनके सतापुतार सहायक इकाइयों के बीच स्टाफ राय खायर करते हैं। उनके सतापुतार सहायक इकाइयों के बीच स्टाफ इकावयों की दूरा कर वाइन सगठना की सहायला करती हैं अवनि स्टाफ इकाव्यों ऐक काय सम्पन्न करते हुवय का सारावा को सहायता करती हैं अवनि स्टाफ इकाव्यों ऐक काय सम्पन्न करते हुवय

स्टाफ की प्रकति भीर काय

(Nature and Fugctions of Staff)

स्टाफ णिवनीयी प्रवत्ता स्टाफ प्रभितरण सुन्न प्रधितारियो प्रवद्म प्रभित्त रहात । ते स्वत्त तरित क्ष्म या वा पालन नृति करना । जनना काम यम होता । ते प्रमुख प्रवत्ता प्रया के प्रवाद प्रविद्या के साम प्रमुख होन से पहल वे प्रवृत्त प्रवत्ता प्रया के प्रवृत्त के प्

[\] Smin.Smithb g ad Thimpon op t <u>m</u> 281

स्टाप सदा पृष्ठभूमि म रहता है। वह कायकारी वे निगाया के लिए भूमिका तथार करता है पर तु स्वय निएाय नहीं करता । निएाय करने की समूची शक्ति कायकारी क हाथों म हो रहती है।

स्टाप की प्रकृति और उसके कार्यों को लोक प्रशासन के विद्वाना ने विभिन्न प्रकार से "यक्त किया है। मूने (Mooney) के मतानुसार स्टाफ मुख्य रूप से तीन प्रकार के काय करता है 🗝

() मूचना सम्ब घो (Informato y)

(2) प्रामशकारी (Advisory) एव (अ) निरोक्षगारमक (Supervisory) ।

स्टाप का मूचना सम्बाधी काथ यह है कि वह प्रमुख कायपालिका अथवा कायकारी के लिए उन समस्न मूचनामा का संग्रह करता है जिनक घाधार पर वह

निराय करेगा । शब्रहीत सूचना की प्रवस्थित और सिश्य्त इप नेकर उसे एक सुविधाजनक स्वरूप म प्रमुख कायपारिका के समक्ष प्रस्तृत किया जाता है। स्टाफ का परामशकारी काय यर है कि वह प्रमुख कायकारी को मनाइ देता है कि उसकी राम म क्या निराम किए जान चानिए। यह प्रावश्यक नहीं है कि प्रमुख कामकारी नगफ की मिफारिया को सना स्वीकार ही करे सुवापि क्याफ का यह काम प्रवास है कि वह भपनी सिमारिणें सदव उनके सामने रखे। स्टाफ का निरीक्षणा मक काय यह के कि वह इस बात की धोर व्यान दे कि प्रमुख कावकारी ने जो निगाय निए हैं दे उपयुक्त सूत्र प्रशिकरणों तक पहुचा दिए गए हैं और उन्हें ठीक छग से त्रिया वित किया जा रहा है। यह भी हा सकता है कि सूत्र प्रश्निकरागी भीर विभागा क सामन समय समय पर नीतियों नो स्पष्ट बरना पड तथा किया बयत के माग मे भाने वाली कठिनाऱ्या का दूर करना पड । 🗝

पिफनर तथा प्रिस्थस (Philiner and Prestings) ने स्टाफ काय की सूची

इस प्रकार प्रस्तुत की है3---

(४) परामण देना (प्रध्यक्ष एव सूत्र विभाग दोनी की) सिसाना चर्चा नरता

 अम वय करना केवल मोजनामा के द्वारा नहीं चरन व्यक्ति सम्पक्त के द्वारा भी । साथ ही कठिनाई निवारण तथा प्रत्यक स्तर पर निएायों के पन्न म विराधियों की महमति कर प्रयान करना

तथ्य सम्रह तथा शाध नाय

(4) निमोजन करना

1। एम पी शार्माबती प्रकार 155

Moon y Principle of Organisation p 33 3 Pfffner nd P shus P bl c Adm n tr to p 86

- (४≶) दूसरे समठनो तथा यक्तियो के बारेम जानकारी रखने के लिए उनक साथ सम्पन-स्थापित करना तथा
- (५) विना उसकी सत्ता नो छीन हुए सूथ के साथ काम करके उसकी सहायता करना
- (7) कभी-कभी सूत्र व्यक्षिकारा की क्षीर से-कुछ स्वष्ट क्षीर निश्चित सीयाझी के भीतर विश्वय रूप से बी गई सत्ता वा प्रयोग करना।
- एत डी ह्याइट ने सामा य स्टाफ के उद्देश्या दे रूप म निम्नलिसित क्षाय निर्मात किए हैं —
- (1) यह निविचत करना कि मुख्य कायपालिका को समुचित तथा तास्कालिक सूचनाए प्राप्त नोती रहे ।
- (2) समस्यामा का पूर्वानुभान करने तथा भावी कायश्रमा की योजना बनाने में उसकी सहायता करना।
- (3) यह यबस्या करना नि मुस्य कायपासिना के समक्ष मामले तुरात प्रयात प्रवितम्ब पहु चत रह जिससे नि बह उन पर विवेक्ष्युण निस्तय के सक तथा क्षीप्रतापूर्ण एव विना सोचे समक्ष निष्य तेने स खसे बचाता।
- (4) एसे प्रयेक मामले को खाटना जिसका निषटारा शासन कथ्य स्रथिकािया द्वारा किया जा सक्ता है।
 - (5) उसके समय की बचत करना ।
- (6) निर्धारित नीति तथा कायपायक निर्वेशा के खबुरूप संधीनस्थी द्वारा कास सम्पादन के लिए साधन जुटाना 12

स्टाफ अभिकरण नी सामान्य प्रकृति का प्रशासनीय प्रव विषयक राष्ट्रपति की समिति ने समन प्रतिदेवन (1937) में असी भौति विश्वपण क्या थाजो सात्र भी सही है। प्रतिवेदन भे कहा यथा है कि—

√ इन सहायंक धिकारिया को स्वय निर्णय करने या बादेश देने का काई धिकार नहीं रहेगा। व राष्ट्रपति सवा उनके विमाणस्थाने के बीच का स्थान प्रास्त नहीं कर सकते। व किसी भी घर स सम्वक्त राष्ट्रपति (Assistant Presidents) नहीं कर सकते। व किसी भी घर स सम्वक्त कोई मामला निर्णय के निर्ण सोचका को किसी भाग स सम्बिचत कोई मामला निर्णय के निर्ण राष्ट्रपति कर समय प्रस्तुत किया आए तो उस समय उनका यह काय होगा कि वे प्रितो भी नायवालिका विभाग में उपल व सम्बचित सुचना प्रतिकृत्व प्रान्त करते म उसकी सहायता करे विससे उत्तर गयिवगुण निष्य ने वे म राष्ट्रपति का माग वान हो खें और यब निर्णय निष्य निया जाए तो प्रमानित होने बान प्रसासकीय

विभागो तथा ग्रीमिक्समा को तुर त मूचित करना भी जावन हो काय है। हमारा यह निवार है कि राष्ट्रपति को बहाबता करने में उनका प्रमान ग्राम कार्यों का पूरा करने की उनकी योग्यता के प्रमुगंत म नी नेगा। वे सन्य पृष्ठभूमि म एक हो है। वे हैं। वे एमें शक्त प्रमान स्वार्तिक क्षा कार्यों हो। वे एमें शक्त होने वाहिए जितम राष्ट्रपति का विभाग विकास हो और जितका चरित्र व टिक्शेस एसा हो कि व स्वय प्रविकार का प्रयोग परन के निए प्रमाननी क नहीं। उनम बन्त वाहिए जितका प्रमाननी के हो। वे पर स्वयं प्रमाननी के हो। उनम बन्त वाहिए। जिल्हा का प्रमान के निए प्रमाननी के नहीं। उनम बन्त अनित आविक सारितिक सनिन तथा स्वयं के नाम की ग्राम पुरन का जनाह होना नाहिए। जिल्हा

स्टाफ का उद्देश्य कायपानिका को पूणता प्रदान करना है। बास्तव म संगठन की समस्त बचारिक प्रक्रिया स्टाफ को ही काय है। पिफनर तथा शेरवुड ने इसी दिट से विश्वपास करते हुए स्टाफ क तीन प्रमुख तत्त्व बतलाए हैं ये हैं-(1) तब्य निरुपण (Fact finding) (2) नियान (Planning) एव (3) मगुठित करता (Organising)। सन्य निरूपण में तात्पय है वस्तुस्थिति का ममुक्ति ज्ञान सक्ति करना सास्यकीय दृष्टि से तथा समिन्न टिप्पणी द्वारा समस्त तथ्या वा इस प्रकार व्यक्तित करना कि इसका अधिकतम उपमाग किया जा सके दमरे शाना म प्रशासन से सम्बाधित महत्त्वपूर्ण ग्राकड़ा को सुनियोजित करना क्यों कि इन आन्छ। के द्वारा ही भावा कार्यों के लिए प्रशासन का निर्याणित किया जा सकता है। स<u>्टाफ के कार्यों म नियाजन का तत्त्व महत्वपूर्ण है व</u>र्योकि नियोजन द्वारा ही उद्देश्य पूर्ति के लिए किसी भी शंगठन के कार्यों की काय गुलता बनाई जा सनती है। नियोजन एक सरफ काय विशिष्टीकरण का छोतक है भीर दूसरी तरफ समस्त सगठन की कायवारी की सूजबद्ध कर शयठन क प्रयास में एकता जाने का काय करता है। एक बौद्धिक प्रक्रिया के रूप में स्टाफ नश्य पास्ति हेतु प्रमासदीय सगठन के निए भावी कार्यों का व्याका प्रस्तुत करसा है। नियोजन यनायाम ही कार्यों को संगठित करने का भी अधिकार प्रदान कर देता है। वस्तुन प्रशासन की समस्त नायवाही जब नियोजन के प्रति उ मुख रहेगी तब यह स्वाभाविक है कि नियोजन की बब्दि स संगठन म बावश्यक परिवतन किए जाए । प्रशासकीय संगठन म किस प्रकार क आवश्यक परिवतन लाए जा सकें जिसक द्वारा प्रशासकीय नियानन भीर प्रशासकीय शगठन एक इसरे के अनुरूप हो सर्वे प्रश्न भी नियोजन क साथ ही सम्मिलित है अत प्रत्यक्ष रूप स प्रशासकीय सगठन को परिवतन या संशाधन करन का प्रधिकार न होन हुए नी यह अधिकार स्वतः आ जाना है। तुम्य निरूपण नियोजन तथा समाठित करन के ती<u>ना तत्त</u>्वा को भा<u>रतीय योजना मायोग</u> क स नम म रखकर कहा जा सकता है कि देश की आर्थिक स्थित का जहा एक तर्फ़

¹ White op at p 51

योजना प्रायोग के पास आंक्टा में इतिहास भीश्रद है वहा दूसरी तरफ विभिन्न पत्रवर्गीय योजनाम्ना म चर्ी धाकडों को दिए म रसकर प्रमासकीय हागठन के निए साधिक नदय प्राप्ति के विभिन्न नरए। स्वापित किए हं भीर इनके धनुरूप प्रमासकीय सापठन में भी यन तब धावश्यक परिवतन किए गए हैं — मई सेवालों नो सगदित किए। गए हैं। ये सभी काय एक दूसरे से अस्तव्य रहकर ने निए जा सकते हैं।

स्टाफ का सगठन में स्थान इसका प्रभाव

(The Place of Staff in Organisation Its Influence)

हटाए प्रभिवस्य सुन प्रभिक्त्य के साथ प्रधान स्वत न र-कर काय नहीं करत बरन उनके प्रनृतामी क रूप में काय करत हैं। स्टाफ "काह्या शाहन "वा"या वे पन्धीपान के विभिन्न स्वतं प सम्बद रहती हैं इस प्रकार स्टाफ प्रधिनारी लाइन प्रधान के स्वाधन स्वतं नाइन प्रधान के प्रधान किया लाए या नहीं प्रदेश प्रधान परामण को माना जाए या नहीं स्व वात लाइन प्रभिक्तर के इस्त्र प्रधान के स्व वात लाइन प्रभिक्तर के इस्त्र प्रधान के स्व वात लाइन प्रभिक्तर के इस्त्र प्रधान के का क्ष्य प्रवहार म सीन प्रवार का हो सकता है

(वा) यह सम्भव है कि लाइन प्रिकरण स्टाप पर इतना प्रधिक्त निमर हो जाए कि वह केवल एक कठपुत्रनी बनकर ही रह बाल ग्रीर प्रक्ति बास्तव म स्टाफ के ही हावा न बा जाए ।

(म) लाइन मध्यितारी यदि स्वाभिमानी है तथा उसे प्रपनी योग्यता एवं कुशनता पर विश्वास है तो बायद वह स्टाफ से परामत्र ही न से ग्रीर ले भी ती उसे न माने।

(म) तीसरी दियति इन दोनो के श्रीच की हो सकती है। जन दियति म ही स्टाफ का पूरा उपयोग हो पाता है।

्यवहार स स्टाप प्रशिव राग की उपेझा करना कठिन है। स्टाप के प्रमाची का उ लेख करते हुए अर्नेस्ट बेल ने पाँच तरीके सुभाए हैं जिनके नारा स्टाफ प्रभावित करता है—

्री प्रपत्नी अरु धिप्रथिक नारा स्टाक के सदस्य अपने विचारों को दूसरों से मनवाने म नाइन की सपेसा अधिक सफत होते हैं। लाइन से प्रश्नियक्ति की इस अरुता का स्रभाव रहता है।

र्य तकनीकी समता के कारए। नाइन की अपेक्षा उनके विचारों नो प्रश्विक मायता प्राप्त होगी। सपनी तकनीकी क्षमता के ही नारख वे विशिष्ट स्थिति मे रहते हैं भीर चुनी यह विशिष्टता ही उनका गुण है इसिलए यही उनके विचारों। में अपिक मामीता भी साबी है। उनकी प्रपेक्षा साइन में इस प्रवार की विशिष्टता प्रमुख विश्वनी सामना मही रहती है।

1 LD Wht op tp4

र्श्व पर का गरिमा क रारा भी वे बादा देन की स्थित प्राप्त करत है। प्राय स्टाफ क साथा का बनन परम्पमान ग्रादि म बहुत विधिष्ट स्वान रोना है क्सिलए भी उनक विचार मात्र विचार को कोटि म नर्गे रखे जा सकन व प्रप्त ग्राप हा ग्रार का प्रभाव रहुए। कर नत हैं। पर का गरिमा तथा नरनी हो समता के सार स्वाप्त का प्रभाव रहुए। कर नत विचार को बन्दपूर्ण वप म स्वाप्त हो ग्राप हो प्रथा प्रभाव प्रमुख साथ हो ग्राप का स्वाप्त कर निकार प्रीवा प्रभाव हो ग्राप हो प्रया प्राप्त कर निकार प्रीवा परिस्त हो ग्राप का नत विचार प्रीवा परिस्त हो ग्राप का नत विचार ग्राप का नत है। ग्राप का नत विचार प्रीवा परिस्त हो ग्राप का नत विचार ग्राप का नत है।

ॳ॔यदि ला॰न प्रश्निकरण उनक प्रस्ताव सं क्ष्महमन हाता है तो स्टाक स्तान नायनारिए। क अध्य प्रविवारी सं प्रपील कर सनना है और इस प्रकार उस श्रांतना के सन्म चपरी प्रधिवारी हारा वह लाव्य नी नायनारिए। ना स्टाक

की राय मानन क लिए बाय कर सकता है।

५ एस महस्वपूर्ण समला म जिनम लाग्न नारा क्रीन भा नायवाही न क्री गई हो नाग्न की निष्क्रित्वा न कारण ही स्टान आनेल देन क्री स्थिति म स्वत मा जाना है।

लाइन स्रभिक्रस्य (Lane Agency)

लाक प्रशासन के प्रारम्भिक पंखना स ब्रग्नश्री विवासी (Willoughby) का मत था कि प्रशासकाय कार्यों को दो मागा म विभाजित किया जा सकता है। य हैं-(L)प्रायमिक या कायारमक (ध) सस्थावत या ग्रहपालक कियाए । प्रायमिक क्यिए व हैं जा उस प्रमुख लक्ष्य की प्राप्ति के लिए को आती हैं जिस प्राप्त करना उस सन्दर्भ का जन्य है। ग्रह्मालक या सस्यावत क्रियाए इसीलिए की जानी है ताकि व एक सवा क रूप म बनी रह कर काम करती रह । विताबी ने निन त्रियामा को प्राथमिक या कार्यात्मक बनाया है व क्रियाए बाइन श्राभकरणों द्वारा सम्पन्न का जानी हैं <u>- बाइन प्रभिनंदगा का सम्बाध ना</u>ति निमास स होता है। इनक हाथ म शक्ति हाती है जिसके श्राधार पर य निराय ल नकत हैं और प्रापाए दे सकते हैं। तान्त प्रमित्ररण सरकार क प्राथमिक छटेश्या को पूर्ण करत हुए जनता स सीवा व्यवहार नरत है-युण जनता ना संवाए उपन व नरात हुँ उसन प्राचरण ना नियमन करन हैं व्यवस्थापिका नारा निषारित कायज्य को पूरा करत है कर बमूल करत हैं तथा नहीं प्रकार के ग्राय काव करत हैं। साधारत नागरिका का नाइन या सूत्र अभिकरणा संही सपम्क होता है। य अभिकरण हा वस्तुन, प्रणासन का के जीव तत्त्व हात है। किसी भी देश का सरकारी प्रशासन धनक वर्जी व्काज्या म विभक्त होता है जि हैं विमाग (Departments) कहते हैं भीर य विभाग लाइन_

¹ Willo ghby Pr cpl s of Public Administration P 95

या सूत्र विभाग के नाम से जाने पाने हैं बयोकि व्यक्त सम्ब य उस मुख्य उद्दृश्य की प्राणित सहागा है जिसके निए सरकार अस्तित्व मे है। स्वास्थ्य प्रतिरक्षा शिला प्रमा रेल यद परिवहन संचार सामुगियिक विकास वाश्चित्र उद्योग प्रादि भारत सरकार के प्रयान सूत्र विभाग हैं। विभागों (Departments) के प्रतिरिक्त लिणामक प्राणीम (Regulatory Commissions) और लोक निवम (Public Corpora tions) भी प्रयान सुत्र प्रक्रिक्त सर्वे हैं। इनमें से प्रत्येक पर साने यसास्यान पृषक पृष्ट प्रयाग य विस्तार से प्रकाश द्वाना या है। यहाँ हमारा उद्देश सूत्र प्रमिकरणों का सामा य स्वानित किवन प्रस्तु करना है।

लाइन वा मुत्र त्रियाए जसा कि साइमन ग्रादि ने लिला है स्टाफ त्रियाए (जिंह ने Overhead जियाए कहते हैं) ध अधिक सहस्वण्या समझ्मे जाती हैं। एक मतान के सदस्व नथा याहृद दोनों ही अपूत्र व रहते हैं दि किसी कायकर की सफलता प्रथम के सिक्स कायकर की निए साइस सकत ही उत्तरदार्यों है अले । कायकर में पारा करने के लिए ग्रावस्थक निराय जने के बहुत से महस्वपूरा क्षेत्र स्टाफ इकाइया हारा के टीक्स हो। में कुछ विकारका का कहना है कि नाइन तथा स्टाफ फलान्या नो प्रकार प्रकार प्रभा कर के स्ता कर के सिक्स कर के स्ता कर कर के स्ता कर कर के स्ता कर कर के सिक्स प्रभा माने के सिक्स प्रभा माने के सिक्स प्रभा माने के सिक्स प्रभा माने की सिक्स प्रभा माने किस प्रभा माने क्षित के स्ता कर में स्ता माने क्षीत स्व का सामान के स्तान कर का माने क्षीत स्व का स्वान के स्ता कर साम कर

स्टाफ तथा लाइन के सम्बन्धों में विरोध एवं गतिरोध (Conflicts and Deadlock)

स्टाफ तथा लाइन इकाइया किसी भी सपठन के वी महत्त्वपूण बाजू हैं जो एवं ही साथ वसनी समस्त सानीदियो एवं को विवास काथ करते हैं। उस सपठन की सफतता साथनता एवं कुछतता बहुत कुछ इन दोनो इनाइयो के पुणक स्वापन एनियन करती है। योगो क काथ परस्पर इतने सम्बिच्य तथा मानित हैं कि एक की निक्रियता का दूसरे पर निश्चित अधाव दे हैं। इतना होने पर भी आय यह देखा जातर है कि इन दोना धन्तिकराओं के नमवारियों ने बीन जता सहयोग स्वया सद्भाव नहीं पायों जाता जितना पाया जाना चाहिए। सुत्रिको हास्टन (Melvile Dalton) ने ग्रीवोधिक सरवासों के स्थाक एवं लान्य इकाइयों के सम्बच्ये का सम्बचन नर कुछ निष्का निकास हैं जो बहुत कुछ सभी संगठनों के स्टाफ एवं नहित कुछ सभी संगठनों के

¹ Smn nd Oth is op at \$\mathbb{T}\$ 282
2 Mil Dit n Co flicts between St ff nd t. ne Manage (a) Off cers
Americ S lological Re lew 15 342 351 (Ju 1950)

¹ LD Whi op 1 70 ** **

उद्योग म रगफ सगठन ना नाय शोध नरना सथा परामण देना हाता है भीर लाइन सगठन का उत्पादन नी प्रीकाग पर पूरा स्रियनार होता है। भीवागिक स्टाफ सगठन सप्पाइत तए हैं। उनके सम्तित्व के लिए सगद नारए। उत्तरदाय हैं बसे सार्विक प्रतियागिता बन्धानिक विवास में मौतांगिक विवास मार्ग्य सारोतान ना विवास मार्गित। इन सभी तरना का नारण उद्योगों म विवासना नावूर मण्डल वर्णन तर रहा है जिसस स्रिया है। उत्तरी कर प्रतास्त के निए परामण प्राप्त हो सके। विवोधन स्रोप्त के प्रवास के होते हैं अस—रसाय गार्गित के नए स्रोप्त से स्वास प्राप्त हो सके। विवोधन स्रोप्त से स्वास प्राप्त हो सके। विवोधन स्रोप्त के नाल स्वास प्राप्त से स्वास करना का प्रवास है। उनीन से साया प्राप्त । विवोधन साम साय स्वास करना स्वास करना का स्वास से साथ स्वास करना का स्वास करना के तथा उन स्वास करना का स्वास करना के साथ उन से साथ का सीकारिया को साथ है।

एक विशेष स्टाफ संगठन म स्रथन मधीतस्य स्विक्शिरियो पर एक न्टाफ स्विक्शिरी को सत्ता हो मक्ती है कि तु उत्तक्षी यन स्ता उत्पादन कम्बारी वग प्रान्ती होती। स्टाफ क अधिकारियो से यह स्वाधा "ी वाती के कि वे विशा स्वीधालिक सत्ता क नी स्वपना काय करेंगे। इसके स्विरित्य यह भी मानकर चना जाता है कि विशापक इसे प्रचान कर स्वपना क्षा कर स्वाधाल स्वाधाल स्वाधाल की सक्तीको एक प्रनिवासो म मुचार क तिए जो मुकाब निए वार्णय उनका ना हिया आएगा के सामाण एव मा लाए व्यवहार म परी नहा हाती। स्वयवहार म प्रीचीमिक स्वाधाल स्वाधा

यदि प्रवास के सन्स्यों के स्मामी सम्बासा पर समानशास्त्रीय इंग्टि से विचार क्या जाए तो इनके बीच सामय निम्न कारणा से हो सकता है—

(¥) यटि संगठन में इन्ति के निए संप्रय छिट जाए

(21 पदि भनेक सन्स्य पन्मोपान म अपन स्तर को बनाने का प्रयस्त के

(4) मृदि स्टाप तथा लान्त के बाब स्थिप छन् जाए, एवं

प्रवास के प्राप्त कार्य साम्यापूर्ण जनस्या म उनके रहत है विगेयनर मध्य एवं निम्म स्तरी पर नाम करन वाल चिक्त । स्वाप्त त्याम त्याम कर वाल चिक्त । स्वाप्त त्याम स्तर्य कि सिए तान मुल नाराण है—जयम स्टाफ ब्राव्यासिया ने बीच स्थय महत्वासाध्यापुर वाला व्यक्तिसादी व्यवदार हुम्म स्टाफ प्रपन मस्तित्व ना यापाबित उहरान न लिए तथा प्रपन यापाबित के लिए स्थीष्ट्रति प्राप्त नरन न लिए जान्य नरना रहता है उसके प्रनक उसमान परा होना है। सीयर उपनर स्टाफ प्रविकारियों ना नायकाल नाइन प्रविन्तिया नी स्थीष्ट्रति पर निमर नरता है। य तीना ही कर्ते व्यवस्थान प्रवास होना है। सीयर निमर नरता है। य तीना ही कर्ते व्यवस्थान प्रयोग प्रवास वालनी रहती हैं।

डास्टन न जिन उद्योगा का भ्रष्ययन किया था उसके कमचारी महत्त्वाकाशी ग्रजा'त ग्रीर 'यक्तिवादी थे। श्रविक्तर व नोग श्रीघ्र ही पदोत्रति प्राप्त करन ने च दक य तथा बाहत य कि चाहे "यो कियत रूप संबायता मिल । इनम समूह की चतना के भाव इतने प्रयत्नशील य कि कई बार धानस्टाण भी पदा हो जात थ। दोना मे मनमटाव के कारल (Reasons of Antagonism)

स्टाफ तथा नाइन समठनो क बीच घोक कारणा स अस तोष घर्षात सावय एवं मनमुदाव पदा हो जात 🖁 । स्टाफ के कमचारिया भी प्रगति का प्रय नम्बा होन के कारण उनम निराशा तथा सस तोय की भावन ए पटा हा जाती हैं। वे समभन हैं कि वे उस स्तर तक नहीं पहुच सकत जिस पर वे पहुचना चाहते हैं। माय तत्व ही शयप की बृद्धि म सहायक होते हु । इनमे से मुख्य निम्नलिखित हैं-

1. उस मे प्रतर (Difference of Age)-स्टाफ ग्रधिकारी लाइन मधिकारियों की तुलना मं प्रायं कम उन्न के होत हैं प्रतं उत्तम प्रशान्ति की मान श्रविक होने के कारता स्थिरता नहीं रह पाती। यति जनकी मन्द्वादाक्षाएं बहुत बढी वढा होती है तो वे भौतिक सम्पन्नता व्यावसाधिक स्तर तथा सुरक्षा का बीट से सुस्यापित नहां हा पाते । यदि वे चाहें तो खाय कही भी खपना यवसाय प्रारम्भ रर सकत है। इसके लिए उनक पास शक्ति और पर्याप्त शप सायु होती है। इसी कारण स्टाफ के सदस्य अधिक श्रस्यायी एव चन्ने फिरने हीन हैं।

उस के प्रस्तरा के कारण स्टाफ तथा लावत के बीच शक्य म प्रशिक वृद्धि हो जाती है। ¹ स्टाप का ग्रविकारी नाइन ग्रविकारी से ग्रवने काय को स्वीकृत कराना चाहना है वि तु उस वस काय म सपनता प्राप्त न । होती क्योंकि यहाँ उम्र का विरोध मता हो जाता है। प्रधिक उम्र वाद ना व मधिकारी यह पस व मही करते कि उनसे कम उस वाले स्टाफ क्षविकारी उनको निर्देश दें और उस वे स्वीकार करें । दूसरी धोर स्टाफ के कमवारी नाइन धांवकारिया के इस दृष्टिकीना स परिचित रहते हैं। स्टाफ तथा लान्न ग्रधिकारिया की मीटिंग से जब कम प्रमुखी स्टाफ ग्रधिकारियी नारा कोर्न विचार किया बाता है तो लाइन प्रविकारिया रारा उसकी स्पष्ट रूप से उपका की बाती है। रस प्रकार के व्यवहार की कहे निना की जाए प्रथम नहीं किंदु इससे मुक्क एवं कम अनुभव काले क्टार्क प्रथिकारियों के दिल को सबस्य ठत पहुचती है। उद्योग में माते समय कर्त प्रथिकारियों को यह प्राचा रहती है कि व प्रयने ज्ञान एवं धनुमव के माबार पर सगठन को अपनी बहुत कुछ केन दे सकेंगे। वे इस बात को सोचते भी नहीं कि उनके विद्यारों को यहाँ सुना तक नही जाएगा। इस सबका कारए। यह है कि य प्रधिकारी केवल पर हुए होते हैं यूने हुए नहीं।

1 EAR s Pr c ples of Soc logy pp 238 48

प्राय वे "पावनारिक जीवन की वास्तविकतावा की बोर स धारा मूद कर निवंचय करत है कि समठन के प्रवाधा मक पत्रभोषात का सदस्या के माथ युक्तियुक्त एव पुष्पवास्थम सम्ब ध स्वाधित करी तथा प्रधन प्रवासाण के अनुसार नियमानुक्त ब्याद्वार करेंगे। किन्तु उद्याग म प्रवाध पान के बाद जह नात हा जाता ह कि जनने राम की स्वतानना प्रवक्त धानीपचारिक वावा में दबकर रह जाती है। "हान वो कुछ विन्ता प्राप्त की नै वन्य धिवर मन्दव न_ी रखती और वे उमन विना भी प्रयने कार्यों को पूर्ण कर सक्ते थ। सगठन भ मदि च उपनि कन्ना चानते ह नी वे यन बोज करें कि अनीपचारिक रूप में कीनसा लावन खाकीसर प्रविक्त सिक्तापति है वन विन विचारा का स्वायत करता है साथ नी उनक उन्च धिवनारी का वे विचार कर प्रवाद है।

च्म सबकी प्रतिनियाम्यक्य स्टाफ द्यविकारी बालो त्यसरा काय ढ दन रुगते हैं प्रयत्ता क्या वा सामायांत्रित कर या उद्योग म काई सुरक्षित क्यान "" कर प्रयत्ने रहन की सम्मावनाश बनाते हैं। यदि वे उद्योग परहन का निक्वय करें तो पूर्वी दिवानि स के किसी रचना मक काय म प्रदन सापकी त्यान का घटाना विवक्त नामाजिक प्रमाधा का विकास करेंगे का कहा प्रतिस्वत प्रवति स मन्यक हो सकें।

्री स्तरीं का परसोपान (Hierarchy of Statuses) — माठन म स्तरीं का परसोपान प्रथम उसके प्राप्तारिक नाम क्षारण स्थाप के मन्द्रमानी में प्राप्ता उसके प्राप्तारिक नाम क्षारण स्थाप के मन्द्रमानी में प्राप्ता निर्माण नाम नमिनी है। स्थाप समुद्रा म पति के नाम है। इसका परिलाम ये नाम के कि काफ कमचारिया के न्यति के प्रथम बहुन "म हा जात है। के उपर मनी कर मतता एक मन्द्रमान के न्यति के प्रथम बहुन "म हा जात है। के उपर मनी कर मतता एक मन्द्रमान के नव बहु प्रथम प्रथमित्रम ऐसी स्थित में प्रप्ता के निर्माण के कि को तभी बढ़ा सन्ता के वह प्रयम्ग प्रथमित्रम ति स्थाफ के माना म बढ़ि कन्य । नमका स्वाभाविक परिलाम ये नामा कि स्थाफ के मनवारिया का स्थाप वह निर्माण के निर

√ दिभिन्न सामाजिक स्तर समूह (Different Social Static Groups)— मान्त तथा स्थाक नमसारी प्राय विभिन्न सामाजिक ननर पमुद्रा थ नी निया दोनों क बीच दिराच की भावनावा का उक्तान म य भिन्नताए पच प्त महत्त्वपुण होनी हैं। उक्ताहरण के जिए स्टाक क सन्स्यो का शिना का स्वरूपहरू क मुख्या होनी हुंतना में कथा होता है। इस स्रायर क प्रति स्टाक के मन्त्र्या के दिन म रहने वानी जागर नता जनम ज नता नी भावना ज पन कर देनी है कि लु लाइन मिहकारी यपने अनुभव के भावार पन उच्चता की भावना से पीडित रहत है। स्टाफ के सन्त्य अपनी बस्तु त्वा अप साज प्रवार ना अधिन ध्यान रखते हैं जबिं नान प्रवित्त हैं जबिं नान से पीडित रहते हैं जबिं नान से पीडित रहते हैं जबिं नान देते । उपाइन के मार्थों में तर इन मार्थायों के नप्त के मार्था के नप्त के नप्त के नप्त के नप्त के मार्थ ना देता है । स्टाफ धिमारों निक्षने तथा बातचीत में प्रवद्धी अग्रों ने प्रयोग करते हैं । स्टाफ धिमारों निक्षने तथा बातचीत में प्रवद्धी अग्रों ने प्रयोग करते हैं व नान्ट क्वय एवं पार्टीज धादिश्व जो भाग नने हैं उसने कारण भी ना दोना वर्णों से अममानताए बन्जाता है। स्टाफ के कम्यारियों के रहने महन का स्टें होता है तथा व नाइन सायकों के धादगरियों मा क्यों भी स्वन करते हता है। स्वार का स्टें स्ट्रान स्टाफ से स्ट्रान साम से साम त्यान प्रवार ना मान सेना प्रवार ना साम से भी भी स्वन करते हता है। साम के मान सेना प्रवार ना मान सेना प्रवार ना स्टें से स्ट्रान स्ट्रान साम से मान सेना प्रवार ना मान सेना प्रवार ना स्टें से स्ट्रान साम से साम सेना प्रवार प्रवार ना मान सेना प्रवार करते हता ।

﴿ स्टाफ मण्यापियों वा विशेष विकार (Particular Behaviour of Staff Employees) — सनक नाइन अधिकारिया के सतानुमार स्टाप के प्राविकारिया वा ना विकार कराय ना वरता तथा समाठन के तक्यों को प्राविकारी प्रविच वा ना वर्ग तथा वा ना वरता तथा समाठन के तक्यों को प्राविकार में ना ना अधिकारियों के साथ को से क्या मित्रांकर नृत् वरता वाग्त । प्राय कर क्या में प्रविकार महाने अधिकारियों के साथ के स्वच साथ का उन्च प्रविक्ष का गाँवर मित्र कर सके । नागन प्राविकारी उत्पारन को प्रविच ना तथा कि नो सकता ना साठित मित्र कर सके । नागन प्राविकारी करता कि इनने निना तक नाइन साठित में काय का ना करता कि इनने निना तक नाइन साठित में काय का ना करता कि इनने कि ना साठित ना साठित का ना का ना साठित के सिन्ध का साठित के सिन्ध का साठित का स

टाफ प्रविकारी प्रयम प्रापका उन्ह प्रकार का एकेस्ट मानन लगता है। वह ने प्रवस प्रवा एक वाल मानता के कि अपने दिवारा एक प्राप्त निर्मा कि अपने दिवारा एक प्राप्त निर्मा कि अपने दिवारा एक प्राप्त निर्मा कि अपने कि अपने कि अपने कि मानता कि प्रवस्त को प्रवस्त को प्रवस्त को प्रवस्त को साथ उनका विवाद दिवारा की शाय उनका विवाद दिवारा की शाय उनका विवाद दिवारा की अपनी निर्मा की साथ जान के कि एक प्रविकार की साथ उनका विवाद दिवारा की साथ उनका विवाद दिवारा की साथ उनका विवाद दिवारा की कि अपनी निर्मा की साथ जाने हुन की प्रवस्त की प्रवस्त प्रविकार की निर्माण की साथ जाने हुन की प्रवस्त की प्रवस्त प्रविकार की निर्माण की साथ जाने हुन की प्रवस्त की निर्माण की साथ जाने हुन की निर्माण की साथ जाने हुन की निर्माण की साथ जाने की निर्माण की साथ जिस की निर्माण की साथ जाने की निर्माण की

्र विश्वाप्ति का समस्या (Problem of Promotion)—स्टाफ क बमवारी साग्रतन म प्रवेश तथी पाते हैं जब सान्य समझन क उन्त प्रतिकारी उर्दे स्वाकार कर कें—इस तथ्य का स्टाफ बमवारियो पर वदा प्रभाव पटता है। स्टाफ का प्रयक्त सस्य यह जानता है कि वर्षि वह उच्च पर प्राप्त करना वाहता है तो उसे अपना रिकाट बनाना होगा तथा साइन समठन क उच्च प्रधिकारी वे दिन पर योग्यता ना प्रभाव डालना होगा। उनकी अनीपवारिक सन्याग्रा को विना उनक कहे समाको की योग्यता प्रदिख्त करनी होगी। एक प्रभावशाली रिकाट बनाने के दिए उसे लाग्न की मौत्रा के साथ समक्रीता करना का साथ सिकार के मन्या नी धिकायतें तथा उपालम सुनन होग कि उसने प्रपास स्वाधिमान की दिया है। यदि वन लाइन ममठन में चला प्रयास तो स्टाफ क में स्वधिक करने के साथ सिकार की खुण करने के सिकार के स्वधिक स

संघष कम करन के उपाय

(Efforts to Minimise the Conflict)

मान तया स्टाफ सगठनों के योख की रूप साथपुरण स्थित को कम करते के लिए कोई भी वसम उठान सायुव स्तवना सिनाय स्वीतार करना फरती है। साथ नै यह भी भावश्यक के कि प्रवाध यह अनुभव करे कि इस प्रकार का प्यवहार उत्पादन की कीमत एवं परणानी को बना देता है अन नुवार क उपाय किए जान बाहिए। दोना सगठनों के सक्त्या को अक्ष्य त्यास मस्योगपूर्ण बनान के लिए कई मुक्ताव निए जात हैं। इनस स मुख निक्त हैं—

- (1) एक पुषक <u>निकाय बना</u> निया जाए जो स्टाफ्तया नाइन की कियाओं क बाज समज्य स्वापित — १।
- (11) "टाए मगठन म पदास्ति एव पुरम्हार व स्तरो को बटा विया जाए साय ही सवीवण की सरवा म भी बृद्धि की बाए।
- (अ) स्टाफ सबीवग की जनौतह हो सक सामान वेनन दिया आए। उन्ह अधिक उत्तरदायि व नींप आए तथा नावन प्रक्रियाला अपवा कभवारिया पर उनका प्रधिकार हो।
- (प्र) स्टाफ समठन व कमचारिया वा नान्त सवठना म नियुक्त करने सं पूत्र उन्हें योगा बहुत निराक्षण वा अनुभव करा दिया जाना चाहिए।
- (w) संगठन क दा ो नी प्रकार के दिया म स्थित एक दूसरे क प्रति शका एव विरोध क भावा को उच्च प्रवायक नारा मिटाया नाना चाहिए।
- (५) नानजा तथा विज्वविद्यानया म जिल्ला देने ममय दिवार्थी हो... यावनारिक नीवन क<u>ी बाइस्तिकताधी का नान कराना पारिए</u> तार्कि व्यवसाय <u>म धान पर वंदेवत न पुनाधा न सहारे ही अपना</u> व्यवहार निर्धारित न नरें।

लाइन तथा स्टाफ श्रमिब रणों की बास्तविक्ता (Reality of the Two Agencies)

दौना प्रमेद हैं--वाद के लेवका का यह मत है कि जाइन तथा स्टाफ दोनों अभिक्र रही के बीच कोई विभाजन रेखा न सीची जा भक्ती है और न सीची जाना चाहिए। इन होनों से कोई क्वा तीचा मती होता के नीचा को एक हुनरे के कार्यों में समार कर पर काम करता है। दाना हामठनों को एक हुनरे के कार्यों में दलत रखना च हिए। इस मध्य में लपावस्की का कयन है कि एक स्टाफ का व्यक्ति वहिंगान का अधीक स्टाफ का जा कार्याक स्टाफ का नार्यों ना समझ तथा कर नी सकता वह असफल भावन जा लागा।

मधीन विकास — धाव "शाधिनक एवं घं य प्रवार क सगठना म निधेयतों वा सम्मान बढता चा रहा है। उनकी अन्ता एवं आवश्यरता भी बढ रही है। ऐसी दिवित मंब "नामाविक है कि न्द्राप्त के बच्चारिया को सरसा कृदि करनी पना घीर उह मुख एस काथ भीर दने होने जिननो घंभी तक नाइन सगठन के वमचारी करते ≡ा नोक प्रवास मंच जब संमानव सम्बाधों के महस्व पर और दिया जाने सवा है तथा उसके प्रभाव नो सही रूप मंसममा जाने लता ३ तद से

¹ Om k Om k nd K ; g P bl c Adm n t t P 150 2 Of Sheldon The Ph losophy of M m gem t 923 µ 120

ग्त दोना ग्वाण्यों ने भेद से सम्बच्धित परम्परावादी विचार हुने नजर ग्राने लगे हैं। साइमत तथा ग्रंथ नेववाने ने सामज से ग्रानेपचारिक सम्बच्धे की सामाय एवं प्रभावशीन स्थित बताने ने साथ ही निर्णय लेग भी प्रतिकात वाधिक स्पष्ट पर इसाने रामे सामज स्वाप्त के प्राप्त के प्राप्त होता होता होता है। प्रभाव स्वाप्त कुर गणा। प्रव्य यह सम्प्र में द्वारा प्रवाद होता कियों भी प्रभाव रही वास्त प्रवाद कियों भी प्रभाव रहा के प्रवाद सम्प्र में द्वार प्रवाद होता कियों भी प्रभाव रहा के विचार किया प्रवाद होता कियों भी प्रभाव रहा के विचार किया प्रवाद होता किया सम्बच्धित सम्बच्धा के सम्बच्धा के श्राप्त के श्राप्त होता के स्वाप्त होता के स्वाप्त के स्वाप्त के स्वाप्त होता के स्वाप्त हो वास्त होता के स्वाप्त हो आप प्रमुख्य होता के स्वाप्त हो अप प्रमुख्य होता के स्वाप्त हो अप प्रमुख्य होता हो अप प्रमुख्य हो बात स्वाप्त हो अप प्रमुख्य हो अप प्रमुख्य होता हो अप प्रमुख्य हो स्वाप्त हो स्वाप्त हो अप प्रमुख्य हो स्वाप्त हो स्वाप्त हो अप प्रमुख्य हो सम्बच्धा हो स्वाप्त हो स्वाप्त हो सम्बच्य हो स्वाप्त हो सम्बच्य हो स्वाप्त हो स्वाप्त हो सम्बच्य हो स्वाप्त हो सम्बच्य हो सम्बच्य हो स्वाप्त हो स्वा

स्टाफ की शक्ति—यदि तस्यां ना "यावहारिक क्य हा प्रव्ययन निया जाए ती हमें "गत होगा नि यह नहना व्ययम कामक है कि स्टाप साठना ए पास काई सांकि नरी हाती अपका वे आगा देन ना अधिकार नहीं रखन । स्टाफ के कायक क्षेत्र के सान्य देन ना अधिकार नहीं रखन । स्टाफ के कायक क्षेत्र के सान्य देन का अधिकार नहीं रखन । स्टाफ के कायक क्षेत्र के साव कि सान्य पास हो कि तु वे सम्बाधित दुक्य वाला के नाम पर बांसत है तथा निक्न तर के प्रधिकारिया के निय जनक सुक्कां में आपना नया निवंश की अध्यम नहीं हो। इसरिण यह कहा जाता है कि या मान्य ता कि स्टाफ न्वान्य नामन है । इसक वाली था उनके पास किमी अकार के पास किमी अकार के पास किमी अकार के प्रकार के साथ किम नाम विशेष है । इसके स्पर्य नाम मान्य है । इसके स्पर्य नाम मान्य है । इसके स्पर्य नाम स्वाधित पास करते हो हो के स्वाधित के प्रभित्त के प्रभाव कि साथ नियं नियं नियं के प्रशित्त कि साथ नाम नाम हो । इसके पर्य नाम साथ कि साथ नाम करते है कि दानों ही मा यताए "प्रेक प्रवासन की ना कथान-कथनए अथवा अम (Myths or Futions) है। इनका यहरव बच्च इतना है कि दनके झारा नियात एव व्यवहार की वीनी नाम के वीन वाल कुता बचन करता है कि दनके झारा नियात एव व्यवहार की वीनी नाम के वीन वाल करता हमा करता है कि सन्ते झारा नियात एव व्यवहार की वीनी नाम के वीन वुन वायन कर काय किया जाता है।

त्रियाग्रा की प्रकृति म कोई श्रन्तर नही दिखाया जा सकता ।1 लान्त तथा स्टाफ इनाइया के बीच प्रारम्भिक संगठनों मं धन्तर हो सकता था कि तु भाज यह मन्तर स्पष्ट नहीं है। साथ ही दोना के बीच सम्बन्धा नी स्थिति भी जरिन बन गई है। भाजरून ऐम सगठन दिखाई नहीं देते जो अपने खाप म पूरा हो । ऐसी हानत म किसी नाइन इक्कार्न को एक काम के लिए उत्तरदायी नही ठहराया जा सकता वयाकि यह उसे करने की पूरी शक्ति नहीं रखती। संगठन का रूप बदल जाने के बाद भी उसक पुरान लग्नचारियो एव ब्राह्म को स्वामिमक्ति पहने की मौति उसके साथ जुड़ा रहती है। वे उसे पुराने स्तर एव प्रकार का ही मानते रहते हैं। उदाहरागाथ प्रमेरिकी मामाजिक सुरला अभिकरण Social Security Agency को सन् 1936 म जब PS A का स्थानान्तरित कर दिया गया तो उसके निराय के प्रतेक क्षेत्र स्टाप सगठन को इस्ता तरित कर दिए गए फिर भी वसे प्राज तक मामाजिक सुरक्षा व वर्ष कायकमा के लिए उत्तरदायी समभर जाता है।

नाइन इनाइया को मह वपूर्ण मानन क मामा य विचार ने मितिरिक्त सहायव गय स्टाफ वंशाव्या के बारे में प्रनंक मनोरजक विश्वास है। इन विश्वासी का मनारजक इसनिए वहा जाता है क्योंकि यद्यपि इन्हें सामान्य रूप संस्वीकार किया जाता है कि तुबनि इनका विश्लपण किया जाए ता ब पूरा रूप से असंय सिंद होत हैं। साइमन तथा ग्राय वितानी न सहायक तथा स्टाफ काइया के इसं व पनात्मक एवं भ्रमा मन पहल ने सम्ब ध म पर्याप्त विचार किया है। यहाँ उनक वर्णन के अनुसार इन Myths का श्रद्धायन किया जा रहा है।

> सगठनात्मक इकाइयो की महत्त्वपर कल्पित कथाएँ (Important Myths of the Organ sational Units)

सगठन की सहायक तथा स्टाफ वकाइया क सम्बन्ध म झनक किपत कथाए प्रचलित हो गई हैं जिल्ल मृत्यत दो भागा म विभाजित किया जा सकता है-

(1) प्रयम किपत कथा का नम्बच सहायक (Auxiliary) तथा स्टाफ दोनो ही इकारयो स है। इसक अनुसार यह विश्वास किया जाना है कि इन इकाइयों की लारन इवाई पर किसी प्रकार की सत्ता भट्टी होती । सहायक व्यावसी लाइन इनाव्यों की सवा करती हैं उन पर नियात्रण नहां रखनी । इसी प्रार स्टाफ इनाइयां लाइन व्वाइया को परामश मात्र दे ी हैं आदेश नहीं।

(11) दूसरी क्योल क पना वा सम्ब व स्टाफ इकाई स है जिसके घनुसार यह माना जाता है कि स्टाफ न्कान्या लान्त इकान्यो की चपना कायपानिका के प्रिषिक नजदीक होती हैं वे उसी कार्यालय से सम्बद्ध होत हैं भ्रथवा वे उसी के

यस्तिव का प्रसार मात्र है।

इन मिल्पन कथायो को जब सगठन नी 'याबहारिक वास्तविकता क स'दभ म देखा जाता है तो इनका चित्र घूमिल पट जता है। साइमन तथा ग्रन्य नेखको के भाना सं यदि हम सत्ता को बाजा पानन करवाने की योग्यता के रूप म परिभाषित करें तो यह स्पष्ट है कि ने श्रीयों च (Overhead) इकाइयाँ सत्ता पा प्रयाग करती हैं वे नियतरा भी करती हैं और सानाए भी देती है। कह बार ऐसा होता है कि के दीय मेबीयग इकार एक सबीवग काय को स्वीवृति प्रदान करन से इकार कर देती है तो सम्बाधित वाइन इवाई के पास इसके अतिरिक्त कोई विकाप नहीं रह जाता कि बर्डस मान्य क सामन करू जाए। यही दशा तब होती है जब बजट यूरो का Statistical Standard Division एक काम को स्वीकार करने स पूर इसमे कुछ परिवलन क न की माग रखता है। यदि लाइन न्काई यह परिवतन करने क लिए तयार न ी है तो उसे बजट यूरो क निर्देशक क यहाँ अपीन करनी होगी। यदि वहाँ भी कुछ न हो ता राष्ट्रपति को लिखना हागा । कि तुये सब बातें केवल मूद महत्त्वपूर्ण मामना मही की जाती हैं भायया ऐस कदम उठान का विरोध ही किया जाता है। इस प्रकार के प्रथना पर लाइन इकाइ म एक विराधी भावना घर कर जाती है। इस स्थिति स यह भी हो सकता है कि दाना इकाण्या का सामा य सर्वोज्य प्रक्रिकारी इस प्रथन को सुलफाए। किंतु वह ऐसा नहांभी करे क्यों किं वह पराजित पक्ष की श्रद्धा तथा विश्वास की खो देने का खतरा माल लेना नहा चाहगा । इसलिए उ-च ब्राधकारिया के पास ऐसे प्रश्तो म लाइन न्काइ की सहायता करने के लिए बहुत कम सद्भावना एव मिक्त रहती है।

इससे यह निष्क्य निवन्ता है कि जब कभी धीयों च इकाइसी लाइन इकाइसी को परामक देनी हैं तो उनका त्राय मान लिया जनता है। यक्कान्या स्व तक सान्या दे मकती हैं जब तक उच्च धीयकारी उस मामन की उच्च कर का प्रमान करती हैं

एक उमरा करियन विश्वास जिसना सम्बद्ध रहाफ न्याई से है यह है कि
य इन्ह्या (Unis) नायगीलना ने साथ एक्ट्य रहती हैं। इसला प्रय यह
है विव कायगीनका न निष्ठासां का प्रयनावर देवी न रिए उसा नी भाषा मं
बारती हैं। माना नि यन एक ताय ने नि नायगीलेका एक मनेन नोगो ते विरो
रहती हैं जो उनम जिन्न न्यास निर्देश जिससे निर्मा का प्राप्त
करती हैं। माना नि यन एक ताय ने नि नायगीलेका एक मनेन नोगो ते विरो
रहती हैं जो उनम जिन्न न्यास जिससे निस्त देवी हैं। नि सु मन् नहता
करती हैं। एम ऐस विश्वस्त लोगा का स्टाफ ना नाम देते हैं। नि सु मन् हता
करती हैं। एम ऐस विश्वस्त लोगा का स्टाफ ना नाम देते हैं। नि सु मन् हता
है इस्त परित हैं कि का एक साथपालिका के सास सम्युव ऐसे
हैं प्रीर यदि होता ह तो वे साथ प्राधित कीम हैं? हो सनता है नि नायगीलिका
है ये विश्वस्त लोग कुछ नाइस निम्ह स्वाधी हैं। नस सबसे यह
निक्त्य निन्दता है नि हम स्वयन के साथस्ति निमर रहती हैं। नस सबसे यह
निक्त्य निन्दता है नि हम स्वयन के सासस्तिक निमर रहती हैं। नस सबसे यह
निक्त्य निन्दता है नि हम स्वयन के सासस्तिक नमर रहती हैं। नस सबसे यह

वा^न ही य^न कह सनते हैं कि उसम नायपानिना के विश्वस्त लोग ^{के} प्रयवा नही भ्रोर यदि हैं तो अननी प्रकृति न्या है। य^न भ्रावस्थक नहीं है कि प्रत्यन सगठन म केवल स्नाफ ने भ्रष्ठिकारिया नो शी ऐमा विषयल "यन्ति माना जाए।

सब सारवाम को सके विशेषीहर जनाइयों स उपियमानित होते हैं

"स बात ना कोई कारण दिखाई न 1 देगा कि स्टाफ के कसवारी नाटन की सपेना

जन्म प्रस प के स्विक निकट रहते हैं। इसके स्विदिक्त यह भी एक महत्वपूर्ण प्रस्त है कि सायपानिका स्थाफ इनाइया की और ही श्रीवर प्यान क्या देगी। 1 वास्तव म वह नाटन इनाइया ककायों म अधिक रिष्ट नी जो सामाजिन रूप से प्रयूग होते। है। वस्त्वारी वन समठन प्रवन्न केशा खादि स्टाफ से मन्यित काय उपके निष्ट प्रदेशकृत कम साक्ष्यक हैं। एक तस्य य भी है कि ज्या-ज्यो सगठन का रूप इन्द् इता जाता है उसरी शीयों च इनाइयाँ अपनी विशेष इनाई से उसक सदस्यों स्थित स इन विशेषीहरू स्कार्या के क्याचारी अपनी विशेष इनाई से उसक सदस्यों स्थार अने कारणों स एकरूपना स्थापित करेंगे न कि उस कायपानिका है। सिक्ती से प्रीर उनके कारणों स एकरूपना स्थापित करेंगे न कि उस कायपानिका है। सिक्ती

कपित कथाए स्वीहत वयों हैं ?

(Why the Myths are accepted ?)

(पांधा कार्यक्रा कार क्षण्याम ना जरा-सा भी विश्वेषण करत लगत हैं तो ये सस य सिद्ध हो गाती हैं तमार्थि ये क्यों स्कीप्टत हो गई हैं ? जोग इतम सामार्थ क्या से क्यों विश्वोस करते हैं। यह एक शामार्थ मान की बात है कि कोई सी शीज किया तमार्थ हैं कि सी स्वीप्टत होती है जब उसका हुआ उपयोग हो। यदि हम हम कि दि तथ्य माने गहरी आत्वीन करें तो विनित्त होगा कि इसके डाग्यं भी महत्वपूर्ण काय सम्पन्न किए जाते हैं। लाग सगठन में जिस प्रवार का यवहार चाहते हैं तथा जिस सकार का यवहार अमत य उनक साथ किया जाता है इस दोनो बाला के बीच प्रयोग प्रयास कर रहता है और देश कि पार्यन क्या आता है इस दोनो बाला के वा प्रयास सम्पन्न स्वार प्रसास कर स्वार प्रसास कर स्वार प्रसास कर स्वार स्व

सगठन यक्ति से किस प्रकार का यबहार करे इस मन्य थ म समाज म सनेक धाररणाए बन जाती हैं। य धारणाए मोम का एक एकीकृत भाग वन जाती है। व पनामा द्वारा उन सामाजिक धाररणामा तथा वास्तविकताथी के बीच सामजन्य स्थापित किया जाता है। व्यन्बीकृत विकासा म सवाधिक महत्त्वपूरा भीन व्यक्तिया नोग हैं—

र्पा व जे नेहुँगीय तीन हैं—

्री मांच व जे नेहुँगीय तीन हैं—

प्री मांच क्षा क्षा कि की किसी नाम का उत्तरवाधिय गाँपा जाए ती उत्त उत्तरवाधिय को गिक मांच को उसे गाँपी जानी चाहिए। इसी प्राचार पर मानाप्त यह प्रमुचन किमा 101 के कि यदि एक सगठन नी इकाई को हुछ उस्ता को प्राचित के निए उत्तरवाधी ठहराया। गाए तो उसे उन लक्षा तक पूर चने सम्बाधी

सापनो पर नियात्रमा रखने की शक्ति भी सौंपी जानी चाहिए। उदाहरए। क लिए यदि पुरिस्स विभाग को सपराधिया को पण्डले का उत्तरसागित दिया ताता है जिसके निवन्त्र के लिए पेटोल तार एक सहत्त्वत्रस्य नायन है जो पुलिस विभाग को उसे रखने तथा सरोदने का स्रविकार दिया ताना चाहिए।

प्रव यदि हमने एक कनीय रूप विभाग स्थापित कर विभा तो हम यह कन्मा होगा कि इस विभाग का पुलिस विभाग पर किसी प्रकार का नियमित हो । होता झार इसका काय केवल सवाए अदान करना है। यधिर तस्य यह है कि किस फ्रांस की पटाल कार खरादी बाए इससे सम्बन्धित पुलिस विभाग के निष्णा को क्य विभाग उल्टा कर सकता है तथापि ससा एव उत्तरवाधित स सम्बन्धित सामाजिक विश्वास के कारण हमको इसका बोबीकरण करना हागा। यहा कप्पिक कथा का स्पष्ट काय यह है कि इसने इस तथ्य को छिला निया कि महापक निमामा का क्रिटीकरण साहत विभाग को पूर्णता एव सत्ता को कर कर देता है।

्री एक दूसरी मा यता यह है कि एक व्यक्ति को नवल एक उ च प्रिप्तारी की प्राप्ता का पानन करना चाहिए प्रयाद सारीय की एकता रहनी चाहिए कि उत्तरन ने सदस्य प्रनक लोगा सं चरन ने वास्तरिक व्यवहार म हम देखते हैं कि सगठन के सदस्य प्रनक लोगा सं प्रयुक्त प्राप्त करते हैं। हि ऐसा गर्मी होता वा विवयमिकरए। हो ही नहीं सक्ता था। बास्तविकता यह है कि एक नमवारी स्वयन उच्च व्यविनारी के स्वितिक्त सेनोबस प्रियमारी एटावी इजीनिक्तर वाक्टर तथा सगठन के प्राप्त विवेषण की साथा का पानन करता है। यदि वह ऐसा न कर तो य विवापण सन्धान कारी प्रयास समाग्त कर दिए जाते।

प्रादेश की एक्ता के सिद्धानत तथा संगठन क वास्तिविक व्यवहार क बीच एक गहरी बाई उत्पन्न हा बाती है जिस भरत म स्टाफ से सम्बच्धित कि पत कथा मह चुएए योग देती है। इसक प्रतुमार यह कहा बाता है कि विशेषीहृत स्टाफ इसाल्यों ने प्राप्ताए वास्तव से उनकी आपाए नहीं हाती ये नायपालिका को पापाए होती हैं। स्टाफ इकाइया जसी के नाम में बोलती हैं व कायपालिका का भाग है उनकी शक्ति वास्तव म उनकी शक्ति है।

ु एक तीसरी मायता के धनुसार एक व्यक्ति को निम्न स्वर के व्यक्ति से स्राप्ते महूल नहीं करन जाहिए। "य विशेषण स्वाप्त के सदस्य प्राप्ते महत्ति के सदस्य प्राप्त करता हैं तो यह ना सका मध्य पही होता है कि यह ना सका मध्य पही होता है कि उत्तर सामा को इतना प्राप्तान करा है। विशेषी करण मायता है कि उत्तर प्राप्तान करा दिया जाता है कि उसे कम खर्चोंत व्यक्ति भी पूरा कर सकें। यवित विशापन-या माणाए प्रसारित करता है कि तुत्र के सन्य प्राप्त स्वाप्त कर्वा है कि उसे करियन या यह का मण्डे है कि किनष्ट सदस्य बरिष्ठ सम्बय का माणाए नहीं बता। प्रस्त न म यह स्व

उन्च शक्तिवात नामपालिका की खाना होती है जो स्टाफ ख्रविकारी क माध्यम से दी जाती है। यह ध्रविनारी केवल कायपानिका की धोर से बीलता है।

यं विपत कवाए चाह कितनी भी सामाय तथा सबस्वाहृत क्या न हो इन पर वे नाइन प्रधिकारी विश्वास नहीं कर सकते जिननी वास्तविक प्रमुक्त होता है। ये नोग इस तथ्य को कठिनाई से ही मुना सबते हैं कि बास्तविक प्रमुक्त होता है। ये नोग इस तथ्य को कठिनाई से ही मुना सबते हैं कि बास्तविक प्रात्त विशेषा तथा बजद परी नक्ष गर्या प्रकृत की जा रही है तथा हमान सकता कमानी पह लगे जो का प्रचार करते हैं तथा है। सगठन के हराफ कमानी कि निर्मा का प्रचार करते हैं तथा इसे विश्वास करते हैं क्योंकि निर्मा जाएगी निर्मा का प्रचार करते हैं तथा इसे विश्वास करते हैं क्योंकि निर्मा जाएगी निर्मा का का प्रचार करते हैं क्योंकि निर्मा जाएगी निर्मा कि नाम कि तथा भी कि नाम कि

वज्ञानिक प्रव घ टेलर तथा फेयोल का योगदान (Scientific Management Contribution of Taylor and Fayol)

20वी शताना म स्वचानन (Automation) एव कम्प्यूटर तकनीकी (Computer Technology) के विकास तथा विभाग जगत म अनेक आविष्कारी क परिलामस्वरूप उपादन क पमान तथा विधिया म महत्त्वपूरा परिवतन हुए हैं। 19वा शता नी म प्रक्रम क क्षेत्र मे परस्परागत विचारधारा पार्ट जाती थी। इसके मन्तगत प्रवाध का वायित्व शाधना की शहायता से उत्पादन करक स्वामी के नाम नो मिषकतम करताथा। उत्पादन की विधियाँ तकनीकी सभी परानी होती यी। लियन ब्रायुनिक समय स विशय रूप से 20 वी शता ी के प्रारम्भ स ही इस विचारधारा म परिवतन हजा तथा इसके अन्तगत नवीन उत्पादन की विधिया नए प्रवाय के मिद्धान्ता एवं यवहारी का काम से ताया जान लगा है नथा प्रवास का दायित्व केवल स्वामी व लाभ को मधिकतम करन तक ही सीमित नहीं है बिल्क भव कमचारिया भशधारियो समाज सरकार व राष्ट्र क प्रति कई दामित्वों को निमाना पहता है। उदाहरणाय कमचारिया की ऊचा बेतन तथा प्रच्छी कार्य की दशाए भगधारिया का लाभाग का वितरण ऊ बी दर पर समाज का रीजिंगार प्रधान करना स कार की नीतियों का समयन तथा लगाए गए कर का मुगतान एव राषीय हित म प्रधिक उपादन करेगी तथा उपभोक्ताओं को कम कीमत पर माजी बस्तु की पूर्ति करना आदि उत्तरदायित्व आधृनिक प्रबंधका का निभान पहते हैं। इति प्रवाय क सामाजिक दामित्व (Social Responsibilities of Management) वहा जाता है ।

वज्ञानिक प्रश्रधकाण्य

(Meaning of Scientific Management)

 10 प्रिषकार एव उत्तरहायिय—वज्ञानिक प्रव घ के घ तगत सस्थान काय करने वाले वभवारियों क प्रिषकार तथा उत्तरहायि वा नी शीमा भी निर्धारित की जाती है। छाटे पमाने पर उत्पादन करने पर अधिकार नाग उत्तरहायिरवा का भार एक ही गिक पर हाता है लिंकन ब्राष्ट्रीक समय म उत्पादन वह पमाने पर किया जाने ना है। अम विभावन एव लिंकिटीवरण धाधुनिव ज्ञापन प्रतासी को साधार है। इसके ग्रानम विभिन्न कमारियों क ग्रीविकार तथा उत्तरहायिरव निश्चित कर दिए जाने हैं।

बनानिक प्रबुध के सक्ष्य एव उद्देश्यू

(Aims and Objectives of Scientific Management)

प्रव ध को विभिन्न अमस्याद्या क निवारण हेतु बन्।।नेक प्रवाय प्रपनायाँ गणा है । इसन प्रमुख जन्य एव छह इथ निक्तांकिन है—

2 पापपुरासता में चढि - वनानिक प्रव व के द्वारा कमचारिया के काम की द्वारों में मुखार विद्या जाता है जनकी मिश्ता व प्रतिक्षरण की जिल व्यवस्था की नानी है तथा कमचारिया की अनी एव चयन वजानिक साधार पर किया जाता

है। इससे सभी कमचारियों की काय कुछ तता मं वृद्धि हागी।

3 मानसिक कात्ति उत्पन्न वरता — टरर के ग्रनुसार वनानिक प्रव व का उद्श्य मानसिक कात्ति को उत्पन्न वरता है। इससे अप व पूजी के बीच माई महसीसी एवं विश्वसिद्धा सम्ब धा का विकास हो सबेगा।

4 प्रवास में बतानिक हिटकोण—हमना उद्देश प्रवास के क्षेत्र में परम्परागत प्रवासनीय वृष्टिकोण को त्यासकर बनानिक हिटकोण प्रपानत होगा। इसम चित्रार नियम (Rule of Thumb) क स्थान पर बनानिक रीतियों एवं सिद्धांना नो लागू किया जाता है जिससे अधिकतम उत्पादन के सध्य का पूरा किया का सके। उत्पान्त किया बनामिक (Personnel) विकी आदि विभागा म बनानिक रीतियों व सिद्धानों की साम् करता है।

5 यनितम लागत पर प्रधिकतम उत्पादन—अन नजानिक प्रव प के भारतगत विमिन्न सिखाती विधियो एव नियमो का उपयोग किया जाएगा तो इसस समय अन तथा के य उत्पादन के साधनों के अय यथ पर अभावपूरा देग से राज लग सक्ती और इससे "यूनतम नागत पर प्रधिकतम उत्पादन प्राप्त किया जा सक्या।

6 भाष उद्देश-वनानित प्रवाध के अपनाने ने भाष उद्देश्यों की पूर्ति भी

सम्भादना नोती है उनाहरणाथ-निश्चित पाजना ना त्रापू करना प्रमापित वस्तुमा का उत्पादन करना प्रत्यास्थक मजरूरी पश्चितिया क बनुमार अभिना की मजदू है का मृगनान करना अभिना की कामकुशलता होंच बकान यति समय यादि ना समय समय पर सच्ययन करना ग्रादि ।

बनानिक प्रवाध का क्षत्र

(Scope of Scientific Management)

बनातिक प्रश्ने स एक गतिगात एव सुग्यवस्थित सालशीय इंटिटने ए है जिसका प्रयोग प्रत्येक सालशीय विद्या में क्या जा सकता है। क्या देवर ने नित्वा है कि बनानिक प्रत्येक सालशीय विद्या में क्या जा सकता है। क्या देवर ने नित्वा है कि बनानिक प्रत्ये के स्वाप्त कि सालग्रे के स्वर्त सहात् तिला व वार्यों के कित कार्यों में क्या के सालग्रे के सित कार्यों में क्या के साव के बाव के मी प्रारम्भ में ख्या के स्वया के बाव के ब

न्म प्रकार वज्ञानिक प्रवच्च एक मानवीय स्टिकाम् है जो कि बनानिक निवान विशिधा का प्रवनाकर सस्यान म क्लिए जान क्षांत्र प्रदक्ष काम विवन्द्रमा देश के किए जात है। बनानि मध के प्रवन्त काम विवन्द्रमा देश के किए जात है। बनानि मध के प्रवन्त काम कर पर का भी मामाजिक नार्यों कर बब डाल वह व्यक्ताय के प्रवन्त के प्रवन्त के दिवान काम कर के प्रवन्त के प्यवन के प्रवन्त के प्रव

पवा में विस्तीय विभाग में बबर निम नुसा करना की विविधा का उत्योग किया जात है। वितरण विभाग में बागर धर्मिण समका का सम्रहण वितरण अपाणिया का ज्वान विदेश विद्याल प्रशाणिया का ज्वान विदेश विद्याल प्रशाणिया का ज्वान कार्य किया जा सकता है। इसी प्रकार कमवारी प्रविधा कार्य में मूर्ति क्षान लिया कार्योग कि स्थान लिया जा सकता है। इसी प्रवार कमवारी प्रविधा विद्याल की भूती क्षान लियाण, व्योगी स्थान कार्याल किया जा सकता है। इस महार व्याप्त क्या सकता है। इस महार व्याप्त का प्रवास किया का प्रवास किया जा सकता है। इस महार व्याप्त का प्रवास किया जा सकता है। इस महार व्याप्त का सकता है वाई मानवीय किया जिया जा सकता है प्रवास कार्य का सकता है प्रवास कार्य का सकता है प्रवास कार्य क

181

वज्ञानिक प्रबंध एवं परम्परागत प्रबंध में में तर (Distinction between Scientific Management and Traditional Management)

वनातिक प्रव थ एवं नास्थानात प्रव न तो जित जित प्रव य ध्यवस्थाऐ है। इनका बुग प्रायम प्रव र रण है। 19वीं जाना ने से नास्यामात प्रव थ ध्यवस्था दिवामान थी नेवित 20वीं सना है से नामे स्थान पर एक प्रमृतिशीख एवं सात्रवीं व धिटकोट् बाली प्रव थ प्रव प्रव क्षा कर्म है सात्र पर कि नाम के तास के तास के प्रव के प्रव के प्रव थ के प्रव के प्रव थ के प्रव के प्रव थ के प्यू थ के प्रव थ के प्यू थ के प्रव थ के प

टेलर ने परम्परावत प्रवाच एव बद्धानिय प्रवाच म निभ्नास्ति ग्रन्तर चतनाए हैं—्र

्रवन्तिन प्रवाह म कर्ड ल्ल्बा को सिध्सलित किया जाता है। "मने प्रत्तात कमकारिया का करुपिन क्वन प्रिक्तिल, बाग्र प्रावर में उनका सहसीग्र प्राव्य प्रवाह प्रवाह का सहसीग्र प्राव्य कर्म प्रविक्तिल का स्वाह प्रवास का स्वाह किया है। स्वाह नियम (Ru e of Thumb) के क्यान पर क्वानित सिक्यों का उद्योग करना आर्थि गते हैं। इनके विपरंत पर क्वानित कियों का उद्योग करना आर्थि गते हैं। इनके विपरंत पर क्वानित के स्वाह क्यान प्रवाह के का तक क्यानित का स्वाह के कि क्यान का स्वाह के किया का क्यान का स्वाह के नियम का स्वाहर तहार स्वाह क्यानित कर पर निश्चित किए स्वाह प्रवास क्यान क्यान का क्यान का क्यान का क्यान क्यान का क्यान का स्वाह के नियम का स्वाहर तहार स्वाह के क्यान क्यान क्यान क्यान का स्वाह के नियम का सहर स्वाह के नियम का स्वाहर तहार होरा तहा है।

विज्ञानित प्रवाध क्षेत्र प्रवाध प्रवाध सहयान के नार्य का प्रवीहणाने स्वाध्य व्यक्त स्वीध कर्म स्वीध क्षेत्र उनकी स्वीध त्राह की जाता है। योजनावस तरांक से सहस्वाक करांची की निष्यादन करने हुँद क्ष्मचारियों का सहस्वाक प्राप्त हिन्दा जाता है जान निष्याद्व करां कि स्वीध क्षेत्र के स्वीध के स्वी

अवशानिक प्रवेष के बनाय पूर्वी शोर हुमा के बीच सीहार पूरा साथ व एवं विकास स्थापित कर र हेतु आज़ीन्त रातिन (Mental Revolution) उप व करन का काम करना है जविर परमारागर प्रवास कहा गुवन सम व पूजा न औव मा से समय पर्शापित करने के कोई प्रवास नहीं किए जान है। यह प्रवे म स्वासा सबर भारागा (Master servant Concept) पर पूजा कव म साथारित हाता है। इसम मार्गिक काल न में के स्थान नहीं है। ्री वातिक प्रव ष्षु क खात्मत कमचारिया वा स्वयान प्राप्त करते तथा प्राप्तिक स्व ात्र पाय करते हेतु उन्न प्ररुपाय दी जाती हैं। प्ररुपा योजना (Incentive Plan) क खन्तगत असिका को प्ररुपा मन अब्दरिया (Incentive Wages दी जाती हैं। उन्हाय की खन्दी दिशाए पदी-नित नाम की सामाविष्क प्राप्ति कमो में प्रयुप्त योजना वा जाती है। लेकिन परम्परागत प्रव यह के खादागत इस प्रश्ना की समान मनदी योजनामा को तो कि स्वाप्त नहीं दिया जाता है। सभी अभिना को समान मनदी योजनामें है।

" ई बनानिक प्रबाधक के अन्तवतु प्रकास वानत् की समस्यापा के हत हेतु बनानित मिताना विधिया, श्रीतया एवं नियमा का उपयोग किया जाता है। इसके प्रबाध कर की निमस्थाकों का हल बीझ बीर नमस्य पर हो जाता है। निकन परणारानत प्रवाध के एक उसके प्रवासका का निवास्त्य परण्यानिक सिकानी

परम्परागत प्रवर्धक का अन्यक्ष व्यवस्थाओं का नि यथहारी विधिया एवं नियमा हारा किया जाता है।

6 बनानित प्रवास का उत्रुख बिलायत हिता का पृति न करक सामृत्ति अपाता हारा मामृत्ति हिता की पृति करना है। इससे सामृहिक एव पारस्परिक समृद्धि को प्राप्ता हारा मामृत्ति हिता की पृति करना है। इससे सामृहिक एव पारस्परिक समृद्धि को प्राप्त मास्ति। मास्ति प्राप्ति की स्वाप्ति का सामित्री की प्रवास की प्रव

इस प्रकार टेनर क सामा या हम कह सनत है कि साधारण प्रकार के प्रकार कर समूज में नियम भी प्रतिस्थापना हेतु वणानिक नान मा दिवास व्यक्तियों ना वानीत्रम क्यान तथा यक्तिया का "न वनानिन सिद्धात्ता के अनुसार मांग्र करने मो सिन्धरित करना एक विस्कृत समयत प्रश्न होता।

वज्ञानिक प्रव व प्राचीलन को प्रभ वित करन वाली विचारघाराए

प्रो हुए स एक प्रो मैंनी (Haynes & Massie) के प्रमुक्तार जतमान समय म ल विचाण्याराण हैं जिल्हान बजानिक प्रव य बाल्लोकन की प्रभावित विधी है। व है—

- (1) परिसामा मक विचारचाराए (Quantitative Approaches) (2) प्रव धनीय घषशास्त्र एव लेखाकन (Managerial Economics &
- Accounting)
 (3) प्रव घ की सब पापकताण (Universals of Management)
- (3) प्रव थ ना सर्व पापश्चताण (Universals of Management)
 (4) वनानिक प्रव ध (Scientific Management)
 - (5) मानव सम्ब च (Human Relations)
 - (v) धनहारनादी निचान (Behavioural Sciences)

प्रस्तुन प्रध्याव म "म सवायम हनरों प्योन (Henry Fayol 18411925) क प्रशासन क विद्वात भौर तारक्वात हनर (P W Tayl) n 18561915) क दलत का विस्तार स विवयन करेंगे १ टेनर को नगिनर प्रवास का जनक (Father of Scientific Management) क्या बाता है भौर बाद म जनक (Father of Scientific Management) क्या बाता है भौर बाद म जनानिक प्रवास विचारपार का प्राय गिना हारा विकास निमा गया। अत हम बागिनिक प्रवास का विस्तार स विजयत करेंगे।

हेनरी फेयोल का योगवान (Contribution of Henry Fayol 1841-1925)

प्रा कुण्टन एव प्रा या शान्त क ग्लुमार आयद्य वृतिक प्रव प मिद्धा न का बास्त्रविष्ठ जनक प्राधीमा स्वापपति प्रयाप ही है । 1

¹ Koontz Donnel P neiples of M agem nt p 23

ममेरिका तथा इम्लब्द में सन् 1920 तथा "सक प्रकात भी इनके विचारा को कोईनी जान सका था क्योंकि इनकी पुस्तक General Theory of Admini strution सन् 1916 में कासिसी भाषा में छपी थी। त्रकिन सन् 1929 में इसका मनुवार सम्रजा में हुआ।

प्रव न क्षत्र म <u>भागतात एक व्यावद्वारि</u>क एव अनुभवी जबसा<u>री था। उसने जो</u> भी । ११ न कृत म <u>भागतात पिया</u> वन सब उसक प्रव नक्ष्मिय <u>आवन पर आधारित</u> या। १ १ नहीं <u>प्रयाल द्वारा पिए</u> वर्ष प्रव बक्षीय धोगवान को निम्न <u>आधारी</u> पर जाना जा सक्ता

🅼 भीछोनिक विवाएँ

(Industrial Activities)

मयोल व अनुसार सभी श्रीयोगिक सस्याओं यं निस्त 6 त्रियाए नेवने की मिल्ती हैं---

्रेत सकनीकी विद्याप (Technical Activities)—इनमे उत्पादन निर्माणकारी तथा सनुतुत्रना सम्बन्धी नियामा का शामिल किया जाता है।

(11/ वापारिक जियाए (Comm rotal Activities)—इनमें क्रय विक्रय एवं विन्मिय का समावेश किया जाता है।

 (ए) विलीय कियाग (Financial Activities)—इनम पूर्वी प्राप्ति तथा उसके श्रष्टतम उपयोग को सम्मिलित विया जाता है।

(19) सरक्षा क्रियाए (Security Activities)—इनमे जान माल की सुरुण मन्द्र री ल्याए ग्रांती है।

के लेखाकम कियाए (Accounting Activities)—इनम हिसाब-किताब
 रखने लागल नियालमा तथा धाकडे एकतित करने सम्बाधी कियाए माती हैं।

(प) प्रवापकीय कियाए (Managerial Acuvetes)— क्म नियोजन सगठन म्राटेन समज्य एवं नियार्थिश स्वादि का समावेश किया जाता है।

हेनरी प्र<u>योल के शतुसार</u> ये कियाए प्रत्येक बाकार के व्यवसाय में पाई जाती है।

(2) प्रयाध क तत्त्व

(Elements of Management)

प्रव पत्रीय किया नो गाँव त को ध्यवन कार्यों के का य विमाजित किया गया है जगहरणाथ- <u>विशोजन, मध्यत्र धारेक धुम क्य और निव प्रया</u>, क्यों से ने भ्रमासन <u>नो प्रवास ने अधित म- व्यूश्य माना है</u>। यही व्यरस्थ है कि इन सत्यें या कार्यों को प्रधासन के नाम भी बहा गया है। ये तत्व इस प्रवार हैं—

(j) नियोत्तन (Planning) - नियोजन मे पूर्वानुमान एव निराय को शामिन क्या जाता है। व्यक्ते अ तमत भृतिब्य के बारे से पूर्वानुमान लगाया जाता

है घीर काय नो योजना तबार की जाती है। नाम नी योजना (Plan of action) उछम के सामनी नाम की प्रवृत्ति एव महत्त्व तथा "यवताय की मावो प्रवृत्तिमा पर निमार करती है। एक आ हो योजना के धान्तमत एकान, निर तरता न्वनता (Piccubity) चीर निर्मित्तता (Piccubit) को निर्माजन में महत्त्र पूर्ण स्वान दिया ह निर्मात के प्रवृत्ति हेला (Piccubit त्र त्र वर्षोत हमने अधिक प्रवृत्ति के स्वान के प्रवृत्ति हमने अधिक प्रवृत्ति हमने वर्षात्र निर्माजन करता हम के त्र वर्षात्र निर्माजन हम वर्षात्र करता हम वर्षात्र वर्षात्र निर्माजन करता हमने वर्षात्र वर्षात्र वर्षात्र निर्माजन करता हम वर्षात्र वर्षात्र निर्माजन करता करता हमा वर्षात्र वर्षात्र निर्माजन करता हमने वर्षात्र वर्षात्र वर्षात्र निर्माजन करता हमा वर्षात्र वर्

(11) सार्ठन (Organisation) - इसक द्वारा विश्वी भी उपन्य की सही दगु म बलान हेतु प्रावस्थक कला मान भीजार पूजा कमवारी धादि ही पूर्ति करेता है। यर एव एमा राखा है जिसके सांक मुझ मानवीय एक भीतिक सामनों का माह्यसक द्वाराए प्रदान वरक उपान्त कर काय क्यां जाता है। इसन कमवारियां क विवकपूरा वयन एवं निरुत्तर प्रीमन्या को भी सामिक किया राजा है।

(11) सारेण (Command)— इस तरक काराकाय से किसी भी उपक्रम भ कारत कमवारियों से प्राविकतम जलावन प्राप्त किसा जा सक्ता के। प्रवाधका प्रपत्त तस्यान म कार्यात वसकारिया का एकता सिक्त एक प्रत्या को कारण राति भीर उनसे सस्यान के प्रति भारता उपाय करने का सरस्य प्रयाग करना चाहिए। इनरी प्रमास का सहना है कि आत्री जो के तथा प्रव च के व्यक्तिगत गुणी एव प्रवाध क सामा म विद्वा ता के नाम पर निभार करती है। प्रशासका को समझारिया के साने म पूरा प्रानकारी रखनी चाहिए तथा प्रयास्य कमजारिया की स्वन्ती की किसी देनी चाहिए।

भिन समाय (Co-ordination) — हेनरी फवान के अनुसार यह प्रथ थं का बहु नाय है जिसमें माध्यम में मस्थान की विभिन्न नियाबा में ग्राप्त प्रनार तानमें ने बुक्ता कि काय सामनायुक्त चलता रह और मिसी भी प्रकार की बाबा अपन ने हैं। विभिन प्रव वंशाम कायी उपायन, उपायीग विका विक्रय आणि से समायव नरना प्रावस्थन है। समाय व्यासने हमा प्रमुख्य प्रनाह प्रव (Heart of Manage ment) कुण जाता है। समाय समाय ने काय का सुवारन लगे अक्स बनात हुतु विभिन्न विभागाध्यशो एक सहस्क प्रविकारियों नी समय नमय पर सभाए बुजानी चाहिए।

(१) निव्यक्त (Control)—हनसे क्यात र <u>शनुसार वि</u>श्वरा का नाय सग<u>ठन म पाद</u> जान बाती दुवनमात्रा एव भी तथा का सुवारता है। इन <u>गन्ति</u>यो एव दुवनुसात्री की पुत्रपाद्धीत को राक्ता भी इभी के बगता क्यात है। निया नहा तथा तथा कि स्थापन है। इसमा त्येक बस्तु व्यक्ति एक किया की समित्रतित किया जाता है। क्योपन के समुक्षार एक प्रभावी निया नए में दो कृत्वरण वाता पर जोर िया गया ⁵—प्रत्रम निव तस्म सम्ब ती ताथ समय पर क्षिया जाना चाहिए एव िनीय नियात्रसः विभिन्न अनुसाम्रा (Sanctions) द्वारा किया जाना चाहिए । (3) अवाय के सिद्धात

(Principles of Management)

हरगे च्योज न सपनी पुस्तक General and Industrial Administration 1916 म प्रस्य के नामाय निद्धा तो की विस्तृत रूप म यारया वा है। उनक समुमार किसी भी खोद्योगित सस्यान का प्रत्य व करन हेतु प्रत्य अंदो को के कुछ सामाय खादारपूर्त मिद्याना वा नामाय सामाय सामाय

ा) काय का विभावन (Divi ion of Work) हनरी प्योत क अधुनार विभिन्दिक ए एक अध्योकरण स स्विक्तम लाग प्राप्त करने हत् प्रयन उपक्रम या महा त में हा को विद्यान पूर्व निवानन के निवान करने हत् प्रयन उपक्रम या महा त में हा को विद्यान पूर्व निवानन के निवान के निवान के निवान के लिए होती है और जुनतम लागत पर खरिकनण उपादक प्राप्त दिया जा मकता के। कथान त स मिद्रा त को प्रव प्रकार विशान की अध्योत की प्राप्त में निवान की प्रव प्रकार किया जा मकता के। कथान त स मिद्रा त को प्रव प्रकार की प्रवान ती साम प्रव त कराव किया है। किए भा निवान की प्रवान की खरवा निवान की स्वान की किया स्थान करते हए काय विभावन हो स्ववा निवान सामा या एक निवान की किया हथा जपत हो आधारी।

नियं तथा मन्त्र की किल्नाइया च पत हा जाएसी ।

(1) धीमकार वृद्ध उत्तरहायद्ध (Authority and Responsibity)—

एवान क अनुसार प्रवे थ न न बाना वा धीनट सम्ब ख है। ये एवं सुनर वं नाय

काम म प्राना है। विश्व धीववार वं उत्तरहारि बुद्धीर विना वार्षि व है प्रधिकार

पृष्ठ है। "मतिन एथोन न "न बाना म ममानता नान पर और निया है वयावि

ये एक काम के नी पल्ल के जिनका उपयाग प्रयक्ष प्रावसायिक किया म विचा

जाता है। विभी भी वित्त को नाम को करन क उत्तरनायिक सौपने के साथ साथ

उत्त प्रधिकार भी दिए जान आहिए। ये दानो साथ गाव वनने चारि। प्रधिकार

स प्रानत वर्ष स्थावन सिम्मितित विश्व आत के। प्रभाव व न ने प्रवक्त प्रधान स्थावन स्थावन विकास प्रमाव स्थावन विवास स्थावन स्थावन विवास स्थावन स्थावन सिम्मितित विश्व आत के। प्रभाव प्रवक्त प्रवित्त व वृद्धिभत्ता

स प्रावत वर्षकार तथा उत्तर प्रतिकान गुणा प्रधान उत्तरना पर प्रवित्त व वृद्धिभत्ता

सनुस्य नितिक न न तथा पिछानी मनाया वा समावश्व हो उत्तर प्रवित्तर से व विश्व करिक स्थावन स्यावन स्थावन स्

(my प्रमुखासन (Dascipline)— मने प्रावयत उन मनी समभीता ने हेतु प्रावर को सम्मिलित किया जागा है जिससे आगा<u>क्तारिका सावहारिकता</u> फिल एन प्रावर ग्रान्टि प्रप्त हेत सिर्वेश दिण जाते हैं। हेनरी फ्योन के अनुसार किसी भी सस्यान म प्रमुखासन उसके प्रवासक के सिर्वेश पर निभर करता है। एक प्रकेश भनुगासन हेतु एक <u>मफन नेतृत्व की धावश्यकता है। रस</u>म तीन बाती का होना भावश्यक है—

- 1 मनी स्तरा पर ग्राउ एव सुनियोजित प्यवन्तरण (Supervision) का
 - ममभीते स्पष्ट एव उनित होने चाहिए।
- 3 रुपर विधान को स्रताप्वक एव विवक के साथ तागू करन का प्रावधान क्षादा चाकिए ।

(१४) ग्रादेश की एकता (Unity of Command)— इसके ग्रन्तान एक सम्यान स काम्यात कमकारिया को भाग्य एक ही मिक्कारों में प्राप्त कोने वाण्णि। एक कमकारी को एक में अधिक प्रिकारिया कि मादेश नेन पर वह ग्रंस म पढ नाएता। अपन गाँविम को सही कम नहीं निजा कत्या। अस्य कमकारीका कामकारी का ही प्रिवार ने निजार कि वह समय पर काम को मादेश प्राप्त को ने ने ने तर ल तथा उत्तरशादिक व अनुभावन मानि गुगा में किसी मकार की कमी मुत्र ।

(अ) निर्वेग की एकस्पता (Unity of Direction)—"मब धमुमार प्रयक्ष एक मान उद्युव्य बाजी निर्वाकों के तमुण की एक ही वाजना हा तथा उसका धिकारी भी एक हा हो और उस अधिकारी और एक हा होता ध्वाउक्क के उस अधिकारी भी एक हा होता ध्वाउक्क है जिससे कि निर्वाक्ष एव प्रयासी म सम्मय मासानी से किया जा सके और निश्ची प्रकार की आन्ति उस त हो। प्रयान के प्राचेशा की एकता ज्या निर्वेश की एकस्पता का अपने उस त रही ए जिसा है कि आहेता की एकस्पता का अपने एक स्वाउक्क कर का है कि आहेता की एकस्पता का अधिकार के प्रवाद कर के प्रवाद कर का अधिकार का अधिकार का अधिकार का अधिकार के प्रवाद कर का अधिकार के प्रवाद कर का अधिकार का अधिकार के प्रवाद कर का अधिकार का अधिकार के अधिकार का अधिकार का अधिकार का अधिकार के अधिकार का अधिका

(क्प्र) विकास हित वा मुलना म सामास हित को सहरव (Subordina tion of Individual Int rest to General Interest)— किसी भी मह्यान मू नोजनात हिता एवं सामान हिना म मुख्य जिल्ले होना व्यक्ति पर सह सर्वोध्य प्रशासनी ज्व प्रण पत्र सामान हिना मुझ्य जिल्ले होने ना त्यान पत्र सम्यान कु सामा प्रनित्ती ने बार नभी वम्मनारिया का प्यान धार्मपत करें प्रमुख क्ष्मामा प्रनित्ती ने अस्पत्र की सम्यान विकास की अस्पत्र की होने देश प्रमुख करें सम्यान की स्थान की स्थित की अस्पत्र नहीं होने देश प्रमुख करें। यह सम्यान ही अस्पत्र मान धार्मपत्र करें। यह सम्यान ही अस्पत्र सम्यान स्थान स्थान

(प्रारं) पारि अपिक (Remuneration)— उपाइन के लिक्षित मायनों को उनकी देवाया के दस्ते जिया आने वाना मुस्तान पारि अपिक मुख्या प्रतिकृत होता है। किसी भी सस्यान में कार्यरत कमवारियों को दिया गया पारि अभिक एवं उसके मुमनान का तरीका उद्योव एवं वायसवा होना था जिए जिससे कि कमवारी एवं नियोक्त होनो हो। त्या होने प्रति प्रतिकृत के प्रति होती है। (भी) के न्येक्तरण (Contralisation) हैन्सी क्यों के है अधिकरण

के शिद्धान्त पा जोर देते हुए नहा है कि किसी भी सहयान मे अधिकारों का जिम सीमा तक के जीवनरें लाग किस सीमा तक विकेटीवनरें (Decentralisation) किया जाए यह सक्षय समय सम्बानी की प्रकृति एक माकार पर निभर करते हैं। एक बढ़े बुलीय में प्रधिकारों का के बीयकरेंगा मिस्क नहीं होगा बिल्क वहीं उत्तकन पेय प्रवक्ष में मध्यम के तिम्मालनेंग्य प्रवक्षते स्वक प्रधिकारों का विकेटीयकरेंगा होगा। इसके विगरीस एक छोटे उपकृत्य में प्रधिकार मना का के जीवनरा बहु प्रमान पर मिलाम —

(yx) हरेलर भूकता (Scaler Chain)— यह प्यक्रम के विद्वास्त्र (Principles of Hierarchy) पर आधारित है। यह एक प्रकार से उच्चतम स्विकारियों प्रकाश क्षिश्वर मत्ता ही देखा है जो कि उच्चतम हुए है किन्स हुए एक स्वाध्य के प्रकाश के अध्यास हुए है किन्स हुए एक स्वाध्य के का अध्यास है। उन प्रकाश के का अध्यास है। उन प्रकाश के प्रथम करने प्रधास है। उन प्रकाश के प्रथम करने प्रधासकों (Subordinates) को प्रावेश सुकाश देते हैं तथा निम्मत्र से उसकी प्रविक्रियाण ध्याद जानी जाती है। हुए देखानान्त्र से ऐसी भूकता निम्मत्र से उसकी प्रविक्रियाण ध्याद जानी जाती है। हुए देखानान्त्र से ऐसी भूकता ने प्रवेश के स्वाध्य के स्वाध्य की सम्भावना से हिने पर साथ का प्रधास होने पर स्वाध्य स्वाध्

क प्रवहस्था :Order)— यह <u>बस्तुक्षो धोर अप्रतिक्य के सगठना</u> क निद्धाल पर प्राथारित है। यह निद्धा न रस नात पर और देता है वि अपेव बस्तु एवं यक्ति के निग उपित स्था<u>न हाता है</u> धौर प्रत्यक स्थान के निग एक <u>प्रतिक्र</u> वस्तु और एर उपपुक्त अनि <u>तेता</u> है। अत यनियो एवं वस्तुक्षा की उपित स्थान प्रदान किया जाना था_ए। प्रवक्ष म निम्न सामत पर प्रतिक्रतम प्रस्थानन करने हेतु विध्य तुमुद्ध व्यक्तिमा होता प्रावश्यक है। इनके निग् प्रव यसीम निपायी के दा पहलू में प्रास्तान्त एवं मा आ वयन का होना प्रमायस्थन है।

(अ) समता (Equity) सने निए दमा एवं पाय का होना प्रावश्यक है। किसा भा सत्यान के पत्र वका का यहन सवानव्य कमनारियों के साथ दमा एवं माथ के साथ कहार करना चाहिए। त्यस वमनारि पार दे सकते नया सामानागिता एवं स्वापितिक की मानना उत्पक्त हो सनेथी। अब यु के सभी करने पर समत के सिंहा । जो हाया करना चाहिए। इसके नाम करने हें हु मा जा निवेत मनुभव एवं मा जा स्वभाव तथा मावस्यक है।

(अत) कमवारियों के पदों का स्विरता (Stability of Tenure of Personnel)—किसी भी सस्वात म नायरत कम बारिया का अपन काय व पद की मुझा होता वारिया। यि उन्न सह वता है कि जा काम व पद उन्हें दिया गया है। वन ने बिट म ने वना रहेगा इमन को परिवतन नहा किया गएगा। इसस कमचारी पूरी ही एवं वनन से वाम परिवात करने के बार या परिवतन करने पर उच्चाम के काम में बाद उल्पान ने भी भीर एवा एक प्रकृतक प्रवास का नाम की निमानी है। "मसे सह प्रवास का मुक्स का मुक्स हो है।

(अर्थ) प्रराण (Inhatate)— सन अन्तरत किसी याजना पर विचार करत एव उसका क्रियानयन का काथ आता है। यह सिखात इस मायना पर मध्य रित है कि प्रयक्त यक्ति स मायन विचारन की शक्ति हात्री है। किसा भा याजना का तयाक करन एक उसका नाहु करन स अपनारिया के प्राप्त केने पाहिए। क्सस कमचारिया <u>भ उस्ताह एक प्रक्ति म इंडि हा</u>नी है। यन पर्येण <u>के</u> मयुगार प्रवक्ति को चाहिए कि व_ट कमचारिया स प्रराणा की भावता डायन करन का काय करें।

(4) प्रबाधकीय प्रशिचल एव गुल

(Managerial Training & Qualities)

हत्तरी फयोन ने प्रवासना में निभिन्न सावस्यक युणा पर जोर निया है। "प्राप्त में किन्न गुण हात चिहिए —

(**४)** शारीरिक गुए।—स्वास्थ्य मन्तत ब्रादि ।

(2) मानिक गुण-समभन और साखन को याग्यता निराम लना एवं धनुकूलता ।

(3) नित्व गुरा—धिक स्त्रा शिविच स्वीकार करने की इच्छा प्ररणा काल बकादारी धार्ति ।

190 प्रशासनिक सिद्धान्त एव प्रबाध

- (4) शक्षणिक गुगा-काय सम्बद्धी नान के अनिरिक्त सामा य नान की जानकारी। (5) तमनीकी गुरा—काय की जानकारी।
- (6) अनुभव--जीन का<u>य करन से प्राप्त</u> ।

न्नके प्रतिरिक्त कथान यावसायिक नियामा वसे प्रवासकीय वित्तीय पापारिक तकतीकी मुरक्षा एव नेवानन सम्बाधी साध्यतास्रो को श्री प्रवासका क सिए ग्रावण्यक समभव हैं। किसी भी सस्थान म कायरत अभिक का सबसे मह व पूरा याग्यता उसकी तक्तीकी अलकारी है तथा जसे जसे उत्तवस्तरीय प्रवास की बार जात ह प्रवाधकीय याग्यता का तुनना मक महत्त्व बढता जाता है। पयोल न वस बात पर और दिया है कि किमी भी सस्यान में प्रबाधकीय योग्यता तकनीकी योग्यता की भागि प्रिपन करनी चाल्ए। यह पल्ले पाठशाना मंप्रपत की जानी चर्टिए भीर फिर कारखाने म। अत प्रबंध की जिला प्रारम्भिक काल मही देदी जानी चाहिए। उ चस्तरीय प्रक्राप्त को शिला महाविद्यालया एव विश्वविद्या<u>ल</u>या म<u>प्र</u>दान की जानी चाहिए।

(5) प्रवाय सिद्धानी की सावशीमिकता

(Universality of Management Principles)

हेनरी कवरेन न अपनी पुस्तक General & Industrial Administration तथा भाषणा म प्रवाध के सिद्धान्त का सत्वभौधिक माना है। हर एक क्षेत्र म वन सिद्धानाका लागु किया जा सकता है। हेनरी प्रयाल के प्रनुसार यह (प्रयाध) महिता परमावश्यक ह चाहे वह बालि य हा उदाय राजनीति धम, युद्ध धयवा उदारता हो. प्रत्यक क्षेत्र में प्रवाध का काय किया जाता है और इसके निष्पादन हेतु सिद्ध न हान चाहिए.

इस प्रकार हनरी क्योन क प्रवाध क होता स अपन महत्वपूरा यागदान क कारण माज भा प्रवाय जगद म उसका अध्ययन किया जाता है। उनके प्रवाय के सिद्धा र इतन पापर के कि इनम श्रावश्यकतानुसार संशोधन करके किसी भी क्षेत्र म लागू किया जा सकता है।

एक डल्यू टेलर का योगदान 🗸

(Contribution of F W Taylor 1856-1915)

य प्रवास जसत म वज्ञानिक टिकोण प्रतिपान्ति करन वाले प्रवास विशयन माने जात हैं। य अमेरिका निवासी थे जिन्तन 19 वथ की आयु मे फिताड फिया म तम्प शिपपान पर एक सामा य मशीन प्रशि गार्थी एव दनर ने रूप मे काम गुरू किया। ग्रांतो नी खराबी ने काइएए ग्राम परने की इनकी र अपूरी नहीं हा सकी। तीन वप वार वे भिन्दल स्तीन वनम (Midvale Steel Works) म मशीन शाप श्रमिक क रूप म जले गए। दा यथ बाद टाली नायक के रूप म उनकी पदाप्तति हो

गर । ग्रपनी योग्यना एवं लग्न व कारण व चर वर्ष पञ्चात् प्रवात् 28 वर्ष का यायु म "सा कम्पना म मुख्य प्रशियन्ता (Chief Engineer) बन गण । "सा वान सायकातीन क्साम्रा म प्रवश सकर उत्तान एम इ की उपाधि प्राप्त कर की । वत्त म वे कर पक्षाचका का परामुख दुन का काम करन नगा। राजान कर पपर पर ग्रीर बार स जाकर इन पपरो का पुस्तवा क रूप म प्रवाशित किया गया । रूनर रारा सन् 1911 म प्रकाशिन पुस्तक बनातिक प्रवास के निद्धास (Principles of Scientific Mana, ement) का बचानिक प्रवास म मट वयुग यामनान के। इस पुस्तक म टलर न नारसाना प्रवास (Factory Management) स्रयंता उत्पादन प्रवास (Production Management) के सिद्धान्ता का समावन किया है । एक भौधारिक सस्यान म कायकुर नता किन "कार बटार जा सकता है । इसके निए संशीत एव उनके चालको पर भी ज्यान निया गया है। इसके विए टेवर न समय ग्रध्ययन (Time Study) निन अध्ययन (Motion Study) एव धनान धायुयन (Fatigue Study) मादि पर प्रयोग किए हैं। य प्रयाग बनानिक प्रव य का हत्य 🖟 । त्मक साथ हा सगठन क बातगत कायों का नियानन एवं किया मक (Functional) न मागा म विभागित विया है। नियोजन व यन्त्यत उच्च प्रवाधका द्वारा सोवन का काय प्रधिक किया जाता है । त्रविक क्रियारमक काय के भ्रातागत अभिक काय करन अववा यात्राकरण सम्बाधी काउ स अधिक सम्बाधित हात हैं। उत्तम नाय लगा उनके ज्यार नियुक्त नायका (Bosses) की जिम्मणारी है। देनर ना भाषा चनामा म बनानिक प्रवाह (Scientific Management 1912) कारजाना प्रबन्ध (Shop Management 1910) आहि है। उनक निवास म मुस्य हैं---

A Piece rate System 1895 Shop Management 1903 On the Art of Cutting Metals 1906 Gospel of Efficiency 1911 प्रव प क्षत्र में दलर का योजवान

टरर का बनानिक प्रवच्य का जाक (Father of Scientific Manage ment) बहु जाता है तथा उन्हें कायण्यवना का मुब्बकता (Creator of Efficiency) ता कहा नाना है। टेक्टर व बनानिक प्रवच्य प निस्ताविन महत्वपूर्ण

याग टिया है-

प्रवास को विचान बनाना—टनर न इस बान पर जार दिया नि प्रवास एक विचान है भीर इस क्या में नेनापु रक्त हुतु ग्य घटनास्था तात्रा आदि जा सबनीकन करना चाहिए। अवनाकनी पर प्रमोग (Experiments) किए नान चारिए। प्रमोगा की बहुश्चन स नाटदार न काल समय एवं सनान सम्ययन किए है सीर कमवारिया। निमानिक बयन के साधा का प्रस्तुत किया न। सम प्रवास एक विचान के क्या काल करना है। अन्य स सफल का तिर्माण —टलर ने इस बाव पर खार दिया कि कियी भी सरवान म एक उचित अदाव समहन का विवास विया जोता चाहए। यह एक प्रकार से एक यात्र ना काय बारता ह जिनवा मा यम स अवाय कार्यों का सम्पादन आसानी में किया जाना है। यह अदाब यत्र क⁸ तस्त्रों के सोमानेश से तयार विया जाता है जसे —समय ब<u>ण्यान, वियास म जीत्र जीता अमानीव रण</u> नियोजन कियान कार्युनाम , विकास मक सब्दूरी योजना <u>सानि</u>।

प्रवास के तिदा त—देवर ने दानो पत्मा को पाय दिवान के उद्देश में प्रवास के तिदा ता का प्रतिपाटन किया है। ये तिदा त सभी के हितो एवं सामहित

विकास हेत प्रतिपादित किए गए है। ये सिद्धात निस्त ह-

- (I) कार्यानुमान का सिद्धान्त
- (2) प्रयोगां का सिद्धान
- (3) काय नियोजन का सिद्धान्त
- (4) ममचारियो कं बज्ञानिक चयन एवं प्रशिक्षण का सिद्धान्त
- (5) शाय के बज्ञानिक ब्यावण्यन का सिद्धान्त
- (6) सामान के बजानिक चयन एव उपयोग का सिळात
- (7) ब्राधृतिकतम उपकरागा के उपयोग का सिद्धान्त
- (8) प्रमापीकरम का सिद्धानी
- (9) क्षाल लागत लखा प्रशाली का सिद्धान
- (10) प्ररुपात्मक मजबूरी का सिद्धान्त
- (11) सनोयजनक नाय दशाओं ना सिद्धात
- (12) प्रवास के अपनाद का सिक्षान्त
- (13) मानसिक भाति का सिदात
- (13) मानासक ज्ञात का सिद्धात
- (14) निया मक सगठन का सिद्धान्तु॥

उपगु तः सभी सिद्धान्तो का बर्गन पिछल ग्रध्याय में दिया गया है।

- 4 प्रवाधकों के वाधित—टेलर न <u>अब चको के झाबिटन के प्रस्तुगत निम्म</u> चार नए दायिर<u>वो का प्रतिपादन निया</u> है। वे हैं¹—
 - (1) वमचारियों के काम के प्रत्येत शत्क के लिए बिनान का विकास करें जिसस कि परम्परागत अबूठा नियम (Old Rule of Thumb) को बदना जा सके।
 - (2) दमचारियो नै प्रधिकतम विकास हतु जनक<u>ा अज्ञानिक चय</u>न एव प्रशिक्ष<u>रण</u> दिया जाए ।

- (3) वसवारिया वं स य व पूण् हान्वि सन्वाय वर्रे निमस वि विनान व निद्धाना वे अनुसार वात्र विचा ना मव ६
- (4) प्रवाधना एव नमवारिया न माय नाम् एव उत्तररादित्व का समान विभावत होता चाहिए।

उपयु क्त प्रवाधनाय दायिरवा सं थमिना और प्रवाधना म पारस्परिन महयाग एवं विनवाम उत्पन्न होमा तथा सम्यान म शान्ति स नाय नेना ग्रहमा ।

(1) विचन न नि अग्राका नियस

(2) पान्ति न कि संघप

(3) सहयोग न कि यक्तिकाद

(4) प्रधिकतम उत्पादन न कि सामित उत्पादन

(5) <u>प्रयक्त का</u> जनकी श्रीयक्तस कायहुशास्तर एवं समृद्धि तक विकास ।

इस प्रकार बचानिक प्रवास का दान आपना सहयाग एव विश्वास पर आधारित है।

अस्य म के उद् का — देनार व धनुसार व नानिक "बाब का उद्देश न कवन समृद्धि को इदि करना है। है वाक असिका एव समुख समाज स निमनता का समाज करना है। करके अमिका को अस्य सम्बद्धि कार्य की प्रकार किया निम्म तथा है। करके अमिका को अस्य सम्बद्धि कार्य की प्रकार किया निम्म नामत पर वस्तुण प्राप्त हा सकेंगा। अन उद्देश्या का पूर्वि दृत्र प्रवास वात् म निम्मतिवित पुरिस्थितिया उत्पन्न करनी हा। —

🛂 प्रिनक्ष का याण्यतानुसार काय दिया जाण।

(2) सन्नापप्रत नाय की त्रा ए प्रशत का जाए ।

(3) प्ररणा मन मजदूरा पद्धति अपनान र अधिक क यनुमल न मन्तरी ना रम कायकुमल अमिनों ने अधिक मजदूरा दी जाए।

(4) समय यात एवं धनान अध्ययन द्वारा उच्च मजदूरा एवं निम्न प्रम लागत व उद्ध प्रया की प्राप्त करता

र्गिक्यात्मर संगठन पद्धति—देवर न बनानिर प्रवाय मान्स पद्धति सा

प्रतिवानन करके एक जातिकारी कदम उठाया है। फारमन के काथ करने क भार की समाप्त करके एक जातिकारी कदम उठाया है। फारमन के काथ करने क भार की समाप्त करके एक स्थान पर विशेषकों की नियुक्तियों की हैं। उसस फोरमन का नायभार कम हो जागा। तथा वह बाय कायों से प्रणा समय प्रधिक लगा सकेगा। इसके प्रतास कर पर राखी नायक (Gang, Boss) गति नायक (Speed Boss) मारमन नायक (Repair Boss) एवं निरीक्षक (Inspector) नियुक्त किए गए है तथा कार्याक्षय करार पर कायक्रम लिपिक (Routine Clerk) निर्देशन पत्र निर्मिक (Instruction Card Clerk) समय ब्रीर लागत लिपिक (Time & Cost Clerk) तथा मृत्याक्षक (Disciplinanan) की नियुक्ति की गई है। इत वियोगना का सीधा सम्बाध अभिन ने से होता है। अभिका की इतक प्रधीन नाय करना पड़वा है।

8 भारतिक कारित - टलर ने बनानिक प्रवास की सफतता हुतु कुमजारिया एवं प्रवासका प्राप्तिक कारित उत्पन्न करन पर जार दिया है। श्रीमको व भारितो को प्रवन हिता को एक दूबरे का विरोधी नहीं समकता चाहिए तथा एक दूबरे को सहयोग देने एक विवास करने काय करना होया। श्रीमको को काय की स्रार्थी दियाएं प्रराप्तिक मजदूरी तथा योग्यताहमार नाय वा प्रावण्टन किया जानी स्रार्थी सिका को भी अपनी मानो को मनवान हेतु हवता प्राप्ति काय करने की प्रवृत्ति की स्राप्तिक के भी अपनी मानो को मनवान हेतु हवता प्राप्तिक करने की प्रवृत्ति की स्राप्तिक की भी अपनी स्राप्तिक के भी अपनी स्राप्तिक की स्राप्तिक

देनर क प्रमुसार अवधना क निम्न उत्तरनायि व हैं—

- (1) अमिक द्वारा किए जान वाल काय का निधारण
- (2) काय हेत् उचित श्रमिक का चयन एव
- (3) क्याय म जान स्तरीय निष्पादन हतु श्रमिका को अभिप्रस्ति करना ।

विश्व के विकसित देशा स टेनर के सिद्धान्ता एव तरीको को बड पमाने पर लागू किया गया। धमेरिकी उद्योगो एव पश्चिमी यूरोप के उद्योगो पर बनानिक प्रवास का सहत्वपूर्ण प्रभाव पढ़ा है धौर इनको धपताया भी गया है। टेनर की विक्तामा से प्रवास के बाय विश्वामा जले—चित्त कार्मिक (Personnel) क्रियात्मक समठन प्रादि का विकास हुआ है सथा यतमान समय यति यकान प्रराणाना कार्मिक का साधार वनी है।

टेलर तथा फेयोल—एक तुलनात्मक ग्रध्ययन (Taylor & Fayol—A Comparative Study)

(11) अपन क त्युष्टम् रूपन स्वत्याप्य अपन्य स्वत्याप्य स्वर्णेय से । टेसर टेनर तथा फ्योल रोजी ससक्य एव सम्बन्धीन स्वत्य विशेषत्त से । टेसर ते प्रमारता तथा हैनरी प्योल ने फास से प्रवत्य सन्वत्यी विचारो का विकास दिया । दोनो ही प्रवत्य विशेषना ने निवारो स समानताए तथा ससमानताए पासी जातो है जिनका उत्तेस किया जा सक्ता है।

1 FWT I Spenick meta

टेलर तथा फयोल के विचारों से समानतायें—श्रो एम बनर्जी न फयोल एव टेलर के कार्यों तथा रचनामा म समानताए बताई हैं वे निम्नितिखित हैंर्रे—

राना ही प्रवास विद्यानों ने त वालीन दक्षाओं म मुधार बरन व नत्य को प्रमन सम्मृत रखत हुए प्रवास को विवेदपुर्ग एवं सुप्रवस्थित प्राधार प्रदान किया है। टेलर ने प्रवास विचारधारा ना वालिक प्रवास (Scientific Mana,ement) तथा हुनरी फयोल ने प्रणासन क सामान्य तिद्वाल (General Theory of Administration) का नाम दिया है। सामुनिक प्रवास विचान का हुन दोना म प्रराण मिनदी है।

2 दीता ही विचारक प्रवासका ने पत्त (Profession) म रह चुने थे। स्रत विचारकारा ना विकास स्रपन प्रमुखन के साधार पर किया।

3 पोता न ही प्रवाय म मानवीय साधन के महत्व की स्तीकार किया है और यह माना है कि उचित मानवीय ज्यवहार के मानविय से उपक्रम के विभिन्न स्तरा पर उत्तर विवाह का सर्तता में निष्या सा सकता है। यह भौधीगिक सप नता क निष्या का सकता है। यह भौधीगिक सप नता क निष् एक आवश्यक कुंबी है।

इस प्रकार दोना ही विचारका ना <u>प्रवास कृतकाला पर</u> ओर विया तया प्रवास की दशामा को सुम्रा<u>रत को सिकारिक की ।</u> किसी भी उद्याग का सक्तता इस बान पर नियर कर<u>नी है कि इक्सपारियो एवं</u> उनका प्रवास किस प्रकार किया जाता है। दोना न प्रवास जाता से एक जानीनक सामार तयार किया जिस पर सामें चलकर प्राप्तिक प्रवास की सुरूप नीय रखी बा सकी है।

टेलर एव क्योल के विचारों में भिततायें टरर व पयोन क विचारों में समाननाथ हाने के बावजूद भी उसम कतिपब ससमाननाए या भितताए भी पारणाती है। पा एम बनर्जी के अनुसार दाना म निम्नांकित ससमानताए मिनती हैं — टेनर ने सन्।धिक स्थान कारखाना प्रवच्च पर निया है और उत्तरन के जीनियाल महत्व जसे — सीनियाल महत्व जसे मानता के प्रवचन पर स्थान विचा के। सक्ष विपरीत हे। सक्ष विपरीत हे निह्म विचा के प्रवचन पर स्थान विचा के।

्रिटनर ने प्रवास के जिन्नतात स्तर से बाय ग्रह किया है और उपस्तरीय सम्प्रान की प्रीर प्राणे वह है। यत उनके प्राप्यत वा मुर्ग् विद्व जीतर और अध्यत की प्रीर प्राणे वह है। यत उनके प्राप्यत वा मुर्ग् विद्व जीतर और उसके द्वारा समानित कियाएँ हैं, इसके निपरीत प्रवास ने प्रमुती प्रवास प्राप्त की विकास है और किर भी निन्नतारीय प्रवास की प्रकार किया है और किर भी निन्नतारीय प्रवास की प्रवास किया है। क्यांविष प्रयान ने सम्बन्ध निर्वास प्रवास किया है। क्यांविष प्रयान ने सम्बन्ध निर्वास परिवास स्वास प्रवास किया है। क्यांविष प्रवास की सम्बन्ध निर्वास किया है।

I M Banen e B sı Adm nestratı n-P cıples & Tech ques p 72

4 टनर के बणानि<u>क प्रवास ने सिद्धाना म सायु</u>रिक <u>परिवतनो क गरि</u>रणाम स्त्ररूप परिवतन हुए ह लेकिन हनरी फगोल के प्रवास के सिद्धान माज भी ज्या के पा हैं और उन्हें माण भी विभिन्न क्षेत्रा जसे कनक चल सरकार और उद्योग म

समान रूप से लागू विया जाता है।

तिरकष (Conclusion)

टेनर ऐवे हिनशी फयोन ने प्रबाध जातत स महत्वपूर्ण योगवान दिया है जिसका प्रवाध जात वामी नहीं भूत सकता । नेतर को बना<u>निक प्रवाध का ज</u>नक (Father of Scientific Management) कहा जाता है तथा प्योत को मान्त्रिक्ष स्वाधित करा कहा जाए ता इसम कोई श्रातिमाशीक नहीं होगी। प्रवाध विचान विशेषा मी जीव (Urwick) में टेनर एव हेनरी स्वीत इस दोना विनान के योगवान मा सुत्तातमक विवस्त निम्न को साम्राह्म किया है—

द्धार तथा हनती श्याल दोनों के ही काय एक कुरारे के पुरक से ! "त नाता ने ही यह मनुमन किया कि प्रवेश के प्रवेश नहर पर कनवारिया उनके प्रवेश की समस्या मीवीं किया किया कि पुजी है। दोना ने ही इस समस्या के समाधान के पिए पानिक तरिकों का प्रयोग किया । नियदि देवर ने मुस्यत मीबींगिर प्रवास के कम म नीचे से कंपर नी और विपार कर पर काम दिया तथा क्यों ने जनरल मनेजर ने पा पर व्यान विष्य नरके करर से नीचे की मार काय पर जोर दिया । यवित यह पीलार वाके बहुत जिस अवसाय क्रमा का प्रतिवास मात्र था।

वज्ञानिक प्रबन्ध के सिद्धा त

(Principles of Scientific Management)

भीसवा शता नो में प्रवास जमत के क्षत्र म बनातिक प्रवास का प्रादुभाव एव विकास एक महत्त्वपूर्ण पटना है। प्रवास का कोई भी विद्यार्थी इसके निद्धाना भूग भाषारों तथा भाषा पहलुमा की चेवता करने का दुस्सात्स नहीं कर सकता है।

प्रो प्रकारतण्ड के शाना म वत्रानिक प्रवाद एक रह पुत्र नहीं है और नहीं एक विशेष वदमी की अधिपति हैं, बीच यह एवं दशन एल विवाद प्राप्त सातव पवनार का एक दिस्तिशिष है। यून कोसाविक नान्ति की और एक सानीसक शनित है। वणिनिक प्रव ध क सिद्धाना का ग्राययन करत समय हम श्रम विभिन्न पहनुष्टा के रूप म देख सकते हैं। इसम विभिन्न पहन् या भाग ही वलानिक प्रव घ के सिद्धान करनात ह।

वनानिक प्रवच का <u>प्राप्त</u> उद्ध्य एव विशेषताए सम्भन क पश्चात् प्रवच जगत म ट र नथा अप वनानिक प्रवचका द्वारा दिए गए प्रमुख तरेवा प्रवचा सिद्धान्ता का जानना आण्या हो जाता है। जन सिद्धाता पर ही बनानिक एव छ की विद्वार पर म

टनर तथा आय प्रवाध विशयमी नारा प्रतिपानित वशानिक पवाध के तिस्नामिन सिदान हैं---

प मानस्थि नाति (Mental Revolution) - वनापि प्रवाध के विभिन्न पहतुमा का अप्ययन करन क पश्चातु भी व्यक्ती पूरण मण्डाता के तिए श्रम नथा प्रवाधका म मानसिक जानि उत्पान करना ग्रावस्थक हा जाना ह । बिना वन क्रांति क रम और प्रव ध के बोच पूर्ण सहयोग न हान पर संस्थान था कारलान के उर ग्याका पूरा नी निया जा सकता है। सानसिक चार्ति औद्यागिक कार्ति का जीवन रक्त ने भीर "सक धभाव म औद्योगीकरण नहीं किया जा सन्ता ने तथा बैनानिक प्रव घ का ज्यवान प्रभावपुरा इस स नही किया जा मनता जा प्रस्परागत प्रवाद के बातगत अभिको एवं प्रव बका के पारम्परिक सन्धाम तथा "मधुर सम्ब ध ननी पाए जात हैं क्योंकि व अपन स्वाधों की हिन्द स एक "सर का विरोधा तथा प्रतिन्त<u>्रधी समक्षत है</u> । प्रवाधका का अभिका का साथ मानवाय विटकारा समाजा चारि। थमिना वा उचिन सनदुरी तथा काय की निधायें प्रनात करनी हागी जबकि 'मिने का भी ध्रपन अस सग्ठरा के सध्या मक कार्यों के स्थान पर रचना मह नार्यो प्र जार नेता हाता । उह उद्याग का अपना द्वाग समझ कर काम क ना नागा। "स पक्षार बनानिक प्रव श का मूप मुत्र ने- अस प्रवाध का मूनिसक नाति नारा उनम बापमी मौहार पूरा एवाच स्थापित करता है। दाना पक्षा क बीच नी <u>गर</u> पूर मन ध स्थाति वरन व विषय म टार न तिला ह कि वन निव प्रवाध क क्रानगन दोना पना क्र मानसिक पेटकाल स एक वारी ब्रानि स्नाना है जिसके श्रातगत दाना पक्ष आय महत्त्वपूरण मामना की माति श्राधिक्य व बटवारे सं अपनी " निगार दूर रखत रे और रसव साथ ही आधिवय आवार म बढि करने ना झार क्रीयर प्यान दन रत्ना चाँन्ए जब तन कि यत अधिक्य न्तना बढा हा जाए कि न्सम वितरण व विषय म अग्रन्ता श्रावन्यव नोवा। 1

प्त प्रकार अभ एव अवश्वका को न कवल जनक विचारा पा त्याप कर सौहार पूरा बातावरण सवार करना त्रोबा बन्ति यत दाना पक्षा का विधारिक प्रवास

¹ Taylo Scintf s Manageme t p 29 30

को जिया दिन रूरन हेतु नाथ करने ने ढम पर भी एकमत होना झावध्यक है। दौना प ना द्वारत वनानिक झंवेषण (Scientific Investication) और नान क तरीके को दिना किसी पन्त्रचात के स्वीकार करेवा होगा। न्यसे उत्पादकता म बृद्धि होगी स्रोर नाना हो जन्म को समुद्धि म बृद्धि होगी।

2 प्रमायोकरण (Standardisation)—वनानिक प्रव व वे घानाय वनानिक नाम प्रध्ययन व याधार पर प्रमायित काम निधारित किया जाता है और यह देखा जाता है कि दिया जाता है और यह देखा जाता है कि दिया जाता है और यह देखा जाता है कि दिया जाता है और यह देखा जाता है कि दिया जाता है और यह देखा जाता है कि दिया कि दिया के प्रमायोकरण महावा नाम अपने हारों महावा का प्रमायोकरण महावा नाम अपने हारों महावा को प्रमायोकरण भाववायन है। अपना को अध्यान का प्रमायोकरण माना का महीता का प्रमायोकरण निधार के प्रमायोकरण करता जाति है। अपना का प्रमायोकरण करता को वाची मधीत सी जो उपने एक विधार को प्रमायोकरण करता है। अपना को कि देखा के प्रमायोकरण करता की किया माना तथा के प्रमायोकरण करता की किया माना तथा की दिया माना तथा की प्रमायोकरण करता की किया माना की की प्रमायोकरण करता की किया माना की की प्रमायोकरण की की की प्रमायोकरण की की की प्रमायोकरण की की प्याचिकरण की की प्रमायोकरण की की प्रमायोकरण की की प्रमायोकरण की की की प्रमायोकरण की की प्रमायोकरण की की की प्रमायोकरण की प्रमायोकरण की की प्रमायोकरण की की प्रमायोकरण की की प्रमायोकरण की प्रमायोकरण की प्रमायोकरण की प्रमायोकरण की प्रमाय

नंदर ने स्रोजारो और उपकरणा क प्रमाधीवरण के विश्व से लिखा है कि कुछ प्रमाधकी निर्माय एवं नृतीस प्रणी भं निक्ड इय बाद हुए क स्थान पर वे निर्मास क्षमी की समुकरना स ज्यादा ग्रम्छ हात हु। रै

प्रभेव महोत की जाल भी <u>बातुन्तनम होनी</u> चाहिए। ब्राधिक स्रभवा धीमी ति व परिरामन्वरूप मजीन को नुकसान पहुचता है। प्रमापिन काय का निष्पादन रन्ते हुतु गेशननान ताननम नभी सुरक्षा बादि दशाण भी प्रमापित होनी चाहिए। प्रमापित की वायनमता शानि तत्वा क खाती कि के च माल की किस एव उस्ती स्मिम उन कत्य व भी निम्म करती है। के च माल का भी प्रमापीनरस्स होना च हिए निमा कि उपादन बस्तु भी प्रमापित हो सक धीर कच्चे माल का सम्बस्स त मासक। इसक निष्य बुध की सनुसक्षान एव विनासिक सम्बस्य करता प्राहिए।

द्वारा पूरा किया जा सकता है। टनर न इसे एक उचिन टिन का काय (A pro per day s work) कहा है । प्रमापित काय वह काय है बिसे एक श्रीसन प्रमिक अपन व्यास्थ्य को होनि व पहचाते हुए निर्धारित समझ म पूरा कर सके । यदि काव एक श्रीमत थमिक की क्षमता से श्रीवक निवारित किया जाता है तो इससे अमिका म बात्यानानि उत्पत्न होती और यदि श्रीमत काय से कम है तो कार्य अनुमान के उद्द श्य निरपक मिन्न करता है,।

4 प्रयोग (Experiment)-वनानिक प्रवाध के अन्तरत परी गणी श्रयका प्रवानों की मन्त्वपूर्ण स्थान दिया गवा है। काब अनुधान हतु तथा श्रमिकी की गायकुल्लुम इदि नरन के निए कई प्रयोग किए जा है। वे निम्नावित ह—

(1) समय प्रध्ययन (Time Study)--शय ने नियोजन तथा शाय क सनी नियादण हत उस नाय म नगन बारे समय की नात किया जाता है दिसी भी नाय को पूरा करने म नग समय तथा उसका समय-समय पर खिडाड खना ही समय भ्रष्ययन कन्नाता है। एवं ही काय के भागा में विभाजित किया जा सन्ता है। किम्बाल एवं विस्तार के अनुसार एक प्रतेशांगिक कार्य ने तत्व क रूप म उसमें लगे समय की अवरोक्त एव रिकाड करन की करा ही समय अध्ययन के इप म परिभाषित की जा सकती है। "इसक ग्रानवत काय के मापन की प्रतिया की सम्मिलित क्या जाता है। इस ग्रा<u>ययन का मूल उद श्य किसा</u> काय के निष्पारन मे लयने बाले उचिन समय को जानना है जिसस कि समय पर काय परा हो सके ।

समय मध्ययन के जह श्य-ज्यक निम्न उह प्य हात हैं-

- (a) काय नी एन क्रिया स लगन वान समय के आधार पर प्रमापित नमय मा निपारण भएना ।
- (b) समये निष्ठारण व शास्त्रक स वस्तु की पूर्ति से संबने दान समय कर सनुमान ।
- (c) मशीना की नायक्षमता का ग्रविनतम उपयाग मरन हेतु ।
- (d) काय नी गति क अध्ययन म सहायता करना ।
- (e) प्रमापित समय क आक्षार पर समय बाक ना का तथार करक प्ररापारमक मजदूरी याजना तैयार करना ।
- (f) नमय पर नाय पूरा न करन वाल अभिका की असमयता न काराणा का पता लगाना नया यदि उन्हें तर किया जा भक्ता है ता ब्सक तिए **राय करना ।**

समय अप्ययन क अप्तन्यत हातसीका का काम स नाया जा । है—प्रथम मुक्ष्म गति (Micro Motion) क आधार पर एक काय का पूछ विवरण ल लिया जाता है और उसी ने आधार पर मनव अध्यक किया जाता है। उदावरणाय-मनान

¹ Kimb il a d K mbatt Pri ciples of I d strial O e na at

दनान हम पत्थरा की टक स नादन के समय का ग्रघ्ययन करना हो तो उसे निम्न भागो म विभाजित किया जाएगा—(1) पत्थर का जमीन से उठान में नगा समय (n) पथर नालकर तक जानं कासमय (m) पत्थर को टक सफक्ते म लगने बाता समय (१४) खाली हाथ वापन प यर उठान हेतु श्रान म लगन वाता नमय नेक्नि यह तरीका ययपूरा है। दूसरा तरीका विराम घडी (Stop Watch) की सहायता संग्रम्ययन करना है। इसके अध्ययन हेतु औसत कुशानता एव योग्यता वाल अमिना का चयन किया जाता है। इसने घानगत निसा भी नाय की प्रधिकाश श्रमिको हारा पूरा करने स नगं प्रमापित समय का निश्चित कर दिया जाता है। म्मने पत्रचात् सभी प्रकार कंश्रमिको के लिए समय निश्चित कियाजा सकता है।

(ii) गति श्राच्यान (Motion Study)—प्रत्येक काय को करते समय थमिक के हाथ व पराम गति पायी जाती है। शरीर मं जितनी प्रधिक गति पायी जाी है उस काय का भूराकरने मं उतनाही अधिक समय लगगा और निमक को वकावद का ध्रतुभव भी प्रथिक होगा । "स्वित्तिण बनानिक प्राक्षार पर ध्रनावश्यक एव ध हुणल गतिया कासमाप्त करके कास को उचित समय न तथा विना सकथट के पूरा करते हतु गति अध्ययन आवश्यक है। यति अध्ययन का श्रय भी एवं शीमती पिलब य को दिया जाता है। उनके ब्रनुसार यति अध्ययन वर विपान है जो कि प्रतादश्यक अनिर्देशित एव अकुशन गतिया के त्रपयांग से उपन होने वाले दुरपुरोगो को समाप्त करता है। इस प्रकार गति प्रध्ययन के माध्यम से सनामध्यम गतिया को सम प्त करक समय क्रौर ािक्त की बचत की जाती है।

उद्द प-गति ग्रव्ययन कं निम्नानित उद्दश्य हैं-(1) ज्ञनावस्थक ग्रनिर्देशित एव अकुशन गतिया की समाप्त करक थकान

न नमी करना एवं कम <u>समय म काय को पूरा करव</u>ा।

(2) काम की सर्वोत्तम विधि नात करके काम को शास्त्रता स पुरा करना।

(3) नागत को कम करना काय कुशलता म इद्धि करक उत्पादन म इदि

गति - अप्ययन हत निसी भा कांब को विभिन्न त्रियामा म विनक्त निया आता है। प्रयेव किया में दवने <u>बाव समय</u>, बतियों की सम्बा मार्टिका ग्रवलोकन निया जाता है श्रीर जनना रिकाड तथार निया जाता है। यदि गतिया का परिनतन तेजा त होता है तो कमर नी सहायता स चित्र ल लिए जाते हैं। इन कमरो म समय अरुत भी होना रहना ह। इसक पश्चाद इससे पता समाया जा सकता है कि कीनसी गतिया अत्रय स की जा सकती है तथा कीतभी साथ-साथ काम म लायो जाती हैं तथा कौ ासी गतिया अनावश्यक हैं। व्ससे गतियां की सस्या कम करके धकान तथा समय की बचत की जासकती है।

यी गिनुष या जारीरिक धनिया ना 18 मुनमून वर्षी य विमालित विधा या निसे स्वतिता (Therblip) का नाम निया गया है। निन व इन बुनने ना ने सरीगरा को नेपन कपन बान का प्रधान की दिक्ति का विकास विधाय था। इन निमालित को हुउ किसाया म 18 से घटावर 5 व 2 तक विधाया। इन प्राच्यान में कुछ या नों कुर किसाया म 18 से घटावर 5 व 2 तक विधाया। इन प्रधायन में कुछ या नों कुर किसाय में विधाय वा नुख अनावक्षक गतिया का समाज कर के प्रिकार ने मिल क्यान समय काया पर पढ़न वाल दुष्परिस्तामां नी ममाज कर दिया था। बनि खट्ययन किया वाल वात तथा एक विहास का प्रधान कर विधाय। बनि खट्ययन किया सम्मान कर विधाय। बनि खट्ययन किया सुकावा के माज्यम संभा गित अध्ययन किया वाता ह तथा सुकावा के माज्यम संभा गित अध्ययन किया वाता ह तथा सुकावा के साव्या साव । यह उत्याव वान स्थान का प्रधान कुशना का साववीय खनावट और उत्याव वान कुण के प्रधान कुशना का साववीय खनावट और उत्याव निमाल कुशना कर साववीय खनावट और उत्याव निमाल कुशना कर साववीय खनावट सीर उत्याव निमाल कुशना कर साववीय सावविष्ठ सीर अपन निमाल कुशना कर साववीय खनावट सीर उत्याव निमाल कुशना कर साववीय सावविष्ठ सीर अपन कुशना कर साववीय सीर अपन सीर कुशना कुशना

(m) यकान सन्ययन (Fatigue Study) - प्रयक नाय करन म प्रमिक की मासपेशिया पर जार पड़ता ह और "मन परिशामस्वरूप उसे अन न अ०मूस होती है। युकान का ायद परिगाम से मन्त्वपूर्ण नम्बाध है,। टेलर न हर क्रिया का स्म बिट से अध्यय बरक यह पता नगया कि यह यकान कती होती है और न्समें किम प्वार संसुधार विवाजा कि स्वभिक्क में से कम भके तथा प्रधि से अविक उपारन प्राप्त किया जा सके। चकात सं असिका की कायत्रमना प्रभावित हाती है। यदि अभिक अधिक वकता ह तो उनकी कायक्षमता म गिरावर प्राणगी उत्पादन कम हागा तथा इसस उत्पादन की किस्म म थिराबट मागगा। वसलिए वनानिक प्रवास मान्य बात पर जीर तिया गया है कि थानक पर कायभार हाना हो कि उस प्रविक यक वट भन्सूम न हो गीर काय करो म काइ किन्नाई नहीं भ्राण । यही नारगा है नि न्तानिन प्रवाय के जामनाता ना टल के यक उचिन विनरण विशिष्टीक ए। तथा प्रम विभाजन ने स्टिंगना तथ प्रमापीन य ने सिद्धान की पाना पर जार देन ?। यकान को विभिन्न रूपा म परिभाषित किया गया ?। ा स्टेश्ल कट (Dr Stanley Kent) क श्रानुकार अकान शाराज भगा की धरी हुई वर काय नमना न जो कि नम के पक्च तु - पन होती है और ब्राशिक सीर पर ज्या पर िश्वर करती है। थकात बाहे क रीविव ही ज्याबा मार्गमिक हा अभिक व स्वास्थ्य एत उसकी कायकुक तथा पर पुरा प्रभाव डालनी है। जान के कारण उपदन में तिराबट बाली है काय की निम्न कि में हा तती है सस द्पटनाया म बृद्ध होती ह अमिनो का स्वभव चिर्दाचना हो जाता है तथा काय भी घाडा न_ा ≃ापाता ह।

यकात क नारण-जनानिक प्रव ध क जनक थी द्वेनर तथा भ्राय प्रशाताओं (Proneers) न धकात क कई कारण अनार हैं—

- (v) कायशील यदा ये बिंह (Increase in Working Expenses)—
 वजानिक प्रव व अवान के कारण कायशीन <u>व्ययो म निर</u>तर <u>वृद्धि होती</u> रहती
 है। उ चिस्त्रीम प्रवच्च (Top Level of Management) से नेकर निम्मस्तरीय
 प्रवच्च (Low Level of Management) तक विभिन्न विश्वपा की नियुक्ति वी
 क्रिंगी वहती है। इसी प्रवार काय समय एय थकान अध्ययना पर प्रयोग करने
 पन्त ह। न्यस सम्यान क कायशील यया <u>॥ निर नर ब</u>र्दिं होती है श्रीर लाभ कम
 हान नम जाता है।
- 3 सदानिक बाधार वर बाक्सेबना (Chichm from the Theoritical Point of View)—जुनानिक प्रवास व्यवस्था की सद्धानिक हरिट सं भी प्रानावना निक्त प्रवार सं भी ग^{5 के}—
- (4) झस जुनित इरिडनोण (Unbalanced Approach)—य॰ प्रवच न्वत्था निसी था श्रीक्रोमिन <u>ज्ञपन्त कृत्रव का आसिन रूप</u> से म<u>ध्ययन करती</u> है। य॰ स्वादन प्रव छ (Production Management) पर प्रविक्त जोन दना है। यानहारिक जीवन में हम देलने हैं कि प्रवच में न्याना प्राप्त के प्रविक्त रिक्त कि मिन प्रव छ, निसीय प्रव छ, विनय प्राच खादि भी भारता सहस्वपूर्ण स्थान प्रवन हैं। व्यानिक प्रव बिसिन विसामा ही क्रियाझ के एनीहत (Integration) करते का काय ही करता है न कि उद्यास सम्बची समस्याओं के निरास्त्य मा नाय।
- (1) प्रस्विषक विशिष्टीकरण (Too much of Specialisation)—
 वनानिक एव स म म्य विभाजन एक विशिष्टीकरण प्रपत्नाय जाता है। चक्के
 सन्तात स्रीवन प्रमिनार कि<u>या मूक ना</u>यका (Functional Bosses) को तिर्पे नाते
 हे तथा आवन प्रमिनार कि<u>या मूक ना</u>यका (Functional Bosses) को तिर्पे नाते
 हे तथा आवन को प्रमिन के प्रमिन के कहा जाता है। इसी सम वय एक
 निय नगा सम्बन्धी कठिल नथा जे जम होने हैं और स्रोधोधिक सस्यान म निर्वेशा एक
 स्रोदेशा म भी महत्त्वता न विभाज को है स्रीवकार एक उत्तरतायिक (Authorny
 & Respons bluey) ना सन्ती विभाजन न होने क कारण अभिने व कन्तरारियो
 म काम की विधितवा प्रार्थने ह जो कि संस्थान की प्रगति म बायक है।

साधन पर्न्स । सनोबज्ञानिक रस बात पर और देते हैं नि प्रबुधना का न्यानित के साथ मानवीय रिट्नोल प्रमाना पाहिए। तिवनी ना अप काय और नाम नरन के तिनि पर सोनने ना पर्याप्त खबसर प्रमान दिया जाना चाहिए। तिवनी ने प्रमान ने प्रमान के साथ प्रमान सहिए। तिवन अपना प्रमान के साथ प्रमान साथ प्रमान के साथ प्रमान सीननाथा। (Suggestion Schemes) क साध्यम संप्रमान व सम ने बीन पारस्प नि सहया। एवं मप्त मानवाथ स्वाप्त नरने चीए।

- (10) मीरसता को समस्या (The Problem of Monotony)—वनानिक प्रवास क प्रात्मत सम्वासिक विश्वास्त क प्रात्मत सम्वासिक विश्वास्त विवास्त्री का प्रवास क प्रात्मत कम्पवासि का एक विवास्त क्षेत्र क्ष्य का विश्वासिक क्षेत्र का क्षेत्र के क्षेत
- (IV) श्रीमधान काम नर्ग नो सित तेज हाती है। बनानिन प्रविध न उद्देश प्रिमनम न्या करना हाता है। इसने निज अभिना नो नाम नेती से नरता पन्ता है। अभिनो ने स्वास य पर बुए। प्रभाव पत्ना है। भातिसम तनाव व पनावट आ जाना है। पनावनानिन। ना नपन है नि अभिना से एम सातावपण व इस पति के क्या कांगा चार ए कि उसने मानिसन व सारीरिक सवा पर तनाव प्रव दवाव नडी। पह । बासे प्रवहार से अभिनो से श्रीक उदारान सार्य निया जा सक्ता ने।
- (४) परम्परागत प्रवाध क धातगत यह माना जाता था वि अधिक से प्रधिक नाय लेन हेतु उस मीडिन प्ररागाध् (Monetary Incentives) दी जाती जारिए। लिक्त भीडिन प्रतापा नानवर स्वत्त है कि अधिक निवास के सिन केवल मीडिन प्ररागाध्य से ही प्रभावत नहीं माना है। उस प्रवाणिन करना प्रवास नार भाग ता अधिक प्ररागाध्य से ही प्रभावत नहीं माना है। उस प्रवासि करने भीचते एवं विवास करने भागि। अब वन निक अब खेको अपन सिद्धान्ता म मताअन वनक मनार्वेणिनिव तत्वा जस— मानसाथि च्या एव मानान्त्रत व य विवास करने भागि। अब वन निक अब खेको अपन सिद्धान्ता म मताअन वनक मनार्वेणिनिव तत्वा जस— मानसाथि च्या एवं मानान्त्रत व य विवास काय हस्तर एवं सायुत प्ररागन नया समान्त्रत या वाचनाची आणि ना भी नमावन किया जाना नाहिए।

बनानिक प्रव स की उपराक्त धारोचनार बनानिक प्रव स की न नेकर प्रव तरीवे की हैं जिसने माध्यम से इसे नामू किया जाना है। हात्र ही के कुछ वर्षों म 'यादनरिक बैनानिका नारा निए गए सुभावा को बनानिक प्रव स क मदाना म सामित करके इन दोगों को दूर किए जान का प्रयास किया गया है। नमें साम

बनानिक प्रबंध टैनर तथा क्योन काय गणान 219

श्रीमना एव प्रवासना ने पारम्परिक संग्योग एवं सर्विश्वासः सं इन दोनी की दूर किया जा सकता ै। बामूरिक सौनकारी (Collective Bargaining) के माप्यम हिता विकासिक प्रवासना निर्माण को समाप्त दिया जा सहता है। इस प्रकार विकासिक प्रवास सक्ता कि एक स्वासिक हैं सेविन उसीन सहसे तरचनापूरक नाषु करने हेतु सत्यान म कायरत सभी कमकारिया का पूरा सन्योग होना बावश्यव है। प्रो धर्नेस्ट डेल (Ernest Dale) ने टलर की बजानिक प्रतय की धारणा पर प्रकाश बातते हुए वहा है टेवर ने प्रवस ने एक विभाग हो विक्सित नहीं निया था। इनके विष ति जसने प्रवास के दिए नजानिक इंडिटकोरा का विश्वास किया वा —उमन व विधिया बताई वी जो कम्मनी के उत्पादन क्षेत्र मुप्रयोग ही जा सकनी थी। दास्तव मु<u>टेतर भौयोगित इंजीनियाँ</u>रा का पितायान कि बज्ञानिक प्रवास का। 1

चेस्टर बर्नाड का सगठन विश्लेपण् (Organisation Analysis-Chester Barnard)

पहरद खाई बनांद (Chester I Barnard) ने धपनी मुख्य देवती
पृत्रमान्य प्रोफ कि एक्जीक्यूदिव 1 (The Functions of the Executive) में
स्वातन के सिद्धान करवा । योगकांदिक सन्द्रन के काम धादि क वियय म विषय
स्वित्र न प्रस्तुत विषय है। सहकारिकता की प्रादिष्णक प्रवादायां के प्रमुसार उत्तर्ने
स्वातन की परिश्रमायां दो या को में अधिक क्वित्रमा की अज्ञा रूप से समित्रित
वियासा बाबा सिक्सी वी अवस्था के क्वय अ शे है। समहन के जीवन के विर्मे
पूत तहन हैं—सन्दर्भ को अधिकायां सवाद की सांस्ता, उद्देश का धारित प्रमुत
क्वाहात। बनांग्रम क्वय विवाद के समस्य प्रकट किल जब कि पाववाद विश्वत
प्रमायों क प्रतिवेदन देनर स्वा प्रयोग हारा प्रतियादित वज्ञानिक सब के सिद्धा ता
समान के तार्वित्र ने देनर स्वा पर्योग हारा प्रतियादित वज्ञानिक सब के सिद्धा ता
समान के तार्वित्र ते कर स्वा प्रवात का स्वाप्त स्वप्तपुर्ण सिद्ध हो रहे थे।

स्तरिन ने पुस्तक का प्रवम बढा योगदान धनकन ने सन्त निष्ठान की रचना है जिसन प्रधात क माडन नी एक विज्ञत्य प्रदान किया तथा जैद नोपरित प्रावजवेंगन मोर रित्र एसेन्य मा टस्ट स्प्ता की ना नीय खावा नो प्यान म रेना। सनाइ डारा प्रस्तुत समठन न विस्थाया की नुख महत्त्वपूर्व जाता ना प्रध्यमन हर्न मुख मुक्त साथको संनर सनत >

"यनित ग्रीर सगठन

(The individual and Organisation)

कार्तिक क्या है के प्रश्न पर विचार करत हुए बनाड न दक्षाया है कि पत्ति क्षा क्यांति भाग ही ने हैं। मानजेव शारी एक गाववा है। वसने एका के क्षा को भीत एक जीव कार्यों एका के स्था भीतिक एक जीव कार्यों व कार्या प्रवार कार्यें। औवन्त वस्तुण उनक क्याहण से अगा आती है और समस्य जीव का व्यवहण से जिल्ला का भारतीय तरना का मानजाय ती है और समस्य जीव का व्यवहण स्थापित एक जाव सास्त्रीय तरना का मानम्मल हैं। यदि एक प्रकार के सस्त्री की विकान भी दिया जाव सा जीवन्त

चस्टर बर्नाड का सगठन विश्लपण 221 रूप एव नाव बीना समाप्त ही जाएँवे। डिनिगीय (Bisexpai) होन व कारए। मानवीय सावववी दूसरे मानवाय सावववी क सम्पव म प्रानं पर हा ध्यवनार वरता ै। यक्ति सं बनाह ना मय है एक इकाई विशिष्ट स्वतंत्र पुमन पूर्ण बस्तु पतस्य मक्तिको एव पदार्थों से युक्त जो कि मीतिक जीवकास्त्रीय तथा सामाजिक छत्त् हैं । व्यक्ति की नुष्ठ सम्पतियाँ हैं जस— वियाण धवना स्ववहार जो कि उपस होता है मनोवानिक कारका में जिसके साथ मिनी हुई है चयन की सीमित सक्ति जिसका परिएक्तम होता है तस्य ।

सन्दन या सहवारिता जसा नि वे दिलाई देते हैं तथा प्रमुभव निए जात हैं विरोधी तथ्या एव विरोधी मानवीव विचारा एव मावनाधा क मूत सिक्षण होते हैं। पह निष्पादक का बाध है कि विरोधी शक्तियों क मूत कार्यों म निष्प्रहा को सुविधा जनक बनाए तथा सपयपूरण ताक्तो प्रवृतिया हिता परिस्थितियो स्थितिया एक प्रादशों का परस्पर मिताए। बांद न कराठन को ग्रीपचारिक एवं सनीपचारिक दो रूपाम वर्गीहरु विया है। नोजी क्षास जन्म विकास कास एक मात मन्त्राच

भौपचारिक संगठन की परिभाषा

(Definition of Formal Organisation)

दो या मादिक विकास का सहयोग सुबठन कह गता है। य सन्याग मूत रूप म बार प्रवार का हो सकता है—श्रीतिक परिवेश सम्बन्धी वामाजिक परिवेश सम्बाधी यक्तिया सम्बाधी तथा प्रस्य क्रा सम्बाधी । सहयोगी यवस्थामा क मनुभव का विश्लेषसा करने के लिए सर्वाधिक उपयोगी धवचारसा के रूप म भीरवारिक सपठन की परिज्ञाया दो या प्रधिक यक्तिया की सबन रूप से समजित जिलामा नौ एक जनस्था के रूप मंत्री जाती है। किसी भी मृत स्थिति मंजहाँ सहमान होता है नहीं धनन जनस्वाए उसका धन बन बाती है। इनमें से नुख जीव बाह्मीय हुछ मनीवणानिक तथा हुछ यय होती हैं किन्तु इन सवका एक

भीपवारिक बगठन क तस्व (The Elements of Formal Organi sation) -- कोई मी ,म्याञ्च बन बनाग है जबकि कुछ तीन परस्पर जवार करते हैं जी नाम करने के इ उह होते हैं वया एक सामा यु जहेंस की पूर्त करना चाहते हैं। हैन प्रकार सेराठन के दीन प्रकार है तथा एक सामा मुं बहुमा का ब्राज करना भारत है बहुमा । ये तत्व सराठन के मानावस्त्र भार्त है तथा सभी सराठनों में पाई भारती है। कि किसी संगठन के निरंदार प्रसित्तव में निए प्रमायसीयता मा अग्नुसनता भी

The definition of a form 1 orga at ns cood at datytes o fo of two o m -Chat I B...n. d 1bd p 81

स्रावत्यक है। संगठन का जीवन जिनना सम्बा हागा ये लोना बातें भी उतनी ही श्रावश्यक बन जाएगी संगठन की जीव तता के लिए श्रावश्यक है कि यक्ति सहयागी यबस्या के लिए प्रपनी शक्तियों का योगवा करने के इच्छुक हा। यह क्या तभी हो सकती है जबकि व्यक्ति को विश्वास हो कि सगठन योगवान कर सक्छा है। जब सगठन को कायहुका। घट जानी है ।। यक्ति उसके लिए प्रपना योगवान करन की राद्या नहीं रखते । यदि परिक्त की संगठन की उद्देश्य प्राप्ति क प्रति सतीप है तो वह ग्रपना योगदान करता रहना । वदि यह सताय ग्रपेकित त्याग स ग्रपिक है। नहीं है तो यक्ति की इन्छा लुप्त हो चाती है तथा सगठन अकायकुशल बन जाता है यदि सतोप त्याम से मणिक है तो इच्छा बनी रहेनी और सगठन कायकुशल बनारहेगा।

सक्षेप म एक मगठन का प्रारम्भिक ग्रस्तिक इन उच्चों के संयोग पर निभर करता है जो एक क्षण विशेष म बाहरी परिस्थितियों के उपयुक्त होने चाहिए । इसका मस्ति व यवस्था की समत् यता के संघारण पर प्रिमर करता है। यह समतु बता बा सतु नन बुद्य रूप सं बातिनिक है तथा ब्रातिक एव मूलभून रूप सं यह यबस्था और इससे बाहर की स्थिति के बीच का सातुनत ह । दस बाहरी सातुलत म दो गान है-प्रभावशीलता (Effectiveness) तया कायनुशानता (Efficiency)। इस प्रकार उक्त तीनो तत्व बाहरी वारको क अनुसार भिन्न भिन्न रूप घारण करण । ने म त निभर भी हैं इसलिए यदि एक शत्व म भन्तर धाता ह तो स तुलन की स्यापना हेतु श्रय तत्वो मे भी भातर भा जाता है। केवल तभी सत्तन रह पाता है।

जाडिन भौरचारिक सगठम को सरचना (The Structure of Complex Formal Organisation)—नगठनो का बर्नाङ ने <u>५एए, अपूर्ण, प्रपोतस्य</u> एव व्या<u>चित्र (</u>Complete Incomplete Subordinate and Dependent) के रूप में विधित किया ह । राष्ट्रीय गव स्थानीय समाजी में श्रीपचारिक सगठनी का एक त तुजास विद्या रहता ह । इनमे से कुछ सगठन प्रश्नायशाली तथा अपेक्षावृत पापक/ होते हैं भीर भन्य सभी संगठन इनने साथ प्रत्यंत्र अववा श्रप्रत्यक्ष रूप से सम्बद्ध रहने हैं। ये ब्रधीनस्य रहते हैं। प्रभावशाली संगठना म अब तथा रा य मुख्य हैं। ध्राय भाग स्वारत इनके समीनन्य रहते हैं। यह समीनस्वता प्रत्यक्ष हो सनती ह या ग्राप्सात हो सनती हा ग्राप्या दोनों हो सकती हैं। प्राप्तात्म्यता की यह प्रत्यक्ष रक्त रूप स पूर्याप्त जटिल ह तथा इसमें प्राप्त अनन मध्यवती सोपान होते हैं। इस प्रकार सरनार नो अनेक शासाण धनक विशाय उपविभाग एवं स्पानीय सण्डन हाते हैं। इसी प्रकार चच के भी अनक प्रकार्यात्मक एव प्रादेशिक उपविभाग तथा विषयीकरण है |

किसी भी रूप मजब नया संगठन जम लेता ह तो उसका फ्राकार मीटा होना हु । सभी वह ग्रीपचारिक <u>सगठन ग्रनेक</u> छोटे <u>सगठनो का मिलाकर ग्</u>नाए जाते हैं। बिना छोटे समठना का सयाग किए कोई बढा सगठन बनानी ग्रसम्भव ह । बह जहिल समठना म माचार व्यवस्था भावश्यक रूप ॥ कुछ समस्याए पदा करती ह इसलिए को^ई संगठन एक सीमा से बडा नही बनाया जाता । यदि एक भगठन सप्यधिक बडा बन गया ह तो उसका सावालन नए इकाई सगठनी (Unit Organisations) की रचना करके ही किया जा सकता ह । सभी शागठन प्राय कुछ इकाई सगठनी का बीग हात हैं।

जब दो या अधिक "काई सगठना का एक जटिन सगठन में संयुक्त किया जाता है ता सचार की था अयकता के कारए। एक सर्वीच नता रखा जाता है। यह अपने बहायको के साथ मिलकर सगठन की सकल शीप की इकाई बन जाता है। ग्सी प्रकार समूनों के समून भी महत्तर समग्र म समुक्त हो जाते हैं। इस प्रकार

जटिल सरचना का उदा रहा सना है,।

धौदचारिक सगठन में निष्पारक सगठन (The Executive Organisa tion in Formal Organisat on)- न्यार्च संगठन म भूछ निष्पादक काय भी सम्पन करन को हात हैं किन्तु जरूरी नहीं है कि इत् नगातार एक ही व्यक्ति सम्पन्न करे। ये कछ यक्तियो दारा बक्रायिक रूप से सम्पन्न किए जा सकत हैं। जटिन संगठना म राचार की मावश्यकता क परिशामस्वरूप समीतस्य इकाइयो के सगठना म निष्पादक काय एक यक्ति म निहित रख आते हैं। यह बीपचारिक सचार नी दृष्टि स बावश्यक है तथा निष्पादक संगठनों की स्थापना क लिए भी मामश्यन है। निन्पादक सम्बठन वे इकन्ड्यां हैं जो निष्पादन कार्यों में विशेषज्ञ होती हैं। इनका अनग सं एक अध्यक्ष बना दिया जाता है। इसके सदस्य निष्पादन के कार्यों में विशेषन होते हैं।

निष्पादक रागठना वा भावार सामा यत उन्हीं वारणा स प्रभावित होता है जिनसे माय सगठनात्मक इकात्या का होता है। जहा अनेक मूलभूत कायकारी इकाइमाँ हाती हैं व_ा विभिन्न प्राथमिक निष्पादक इकाई संगठन होते हैं। इसक

घ्रध्यमी म से ही उ वत्तर निष्पा क काइया क निए सदस्य लिए जाते हैं।

ग्रनीपचारिक सगठन

(The Informal Organisation)

प्राय सामाय रूप सं यह देशा और अनुअव किया जाता है कि लोग किसी मीपन्नारिक सारत से न रहत हुए भी परस्पर सम्पक एव झन्त किया करते हैं। ऐसे सम्बाधा में दास लेकर भीड तक की सख्याम सोगरहते हैं। इन सम्पर्भी तथा मात त्रियाम्रा की एक विश्वयता यह होती है कि ये विना निसी विशिष्ट सबग मयुक्त उद्दश्य के होते रहते हैं । यह स<u>म्मक सचानक हो सकता है</u> या इच्छापूरा हा

बन जात है। प्रोपचारिक सगठन द्वारा विकसित श्रीष्टकीस्त सस्थाए रीति रिवाज भारिभी मगत श्रोपचारिक सगठनो के साध्यम से ही मिश्र यक्त होते हैं। ये एक री प्रायास के घत सम्बर्धित पहल हैं। एक समाज की सत्यना पीपचारिक संग्री हारा होती हैं। बीपचारिक सगठना को धनीपचारिक सगठना द्वारा पारकता या न की जाती है। बीपचारिक सगठनो कूपूर प्रभाव की स्थित म पूरा व्यक्तिय एवं स्वय्यस्था हो जाएमी।

आपवारिक सगठनो द्वारा धनीर्पचारिक सगठनों का सुनाम (Creation of Informal Organisations by Formal)— प्रीध्यारिक हागठनों का ला भागेप्यारिक हागठनों का ला भागेप्यारिक हागठनों का ला भागेप्यारिक हागठनों का ला है तथा ये हुतारे के लिए पावरणक भी ह कि तु अव प्रीयचारिक सगठनों की रचना करते हैं तथा घरता करते हैं तथा घरता करते हैं तथा प्रतिकृति के प्राययिक प्रतिकृति का भागेप्यारिक होत्रहें। यहांप्रतिक का भीर्यार्थिक का भागेप्यारिक होत्रहें। यद्यार्थिक प्रतिकृति कि स्वति होते कि स्वति होते कि स्वति का स्वति होते कि स्वति होते ही होते हैं। यह बात केवल स्वावसायिक सगठनों के बारे म ही तथा नहीं है वरन राजनीतिक सगवता सरकारा सेनाधी चर्ची एवं विवासिकार्या साथि के बारे म ही तथा नहीं है वरन राजनीतिक सगवता सरकारा सेनाधी चर्ची एवं विवासिकार्या साथि के बारे म भी सच हो।

यह बात प्राय कही जाती है कि बाद एक सगठन को या उसने कार्यों की उसके सगठनारमक चाट स चाटर से नियमी एवं विनियम से तथा उसके सेवी बग को दलने से नहीं सबक सकता । अधिकोष सगठनो म सगठन की रस्तिया को समभने के लिए यह जानना आवश्यक है कि कीन कीन हैं क्या बया हैं क्यों-क्यों हैं स्वा प्रत्याह सामा की साम की सामा की सामा की सामा की साम की सामा की सामा की साम की सामा की सामा की साम की सामा की साम की साम की सामा की साम की स

समीयबारिक सगठन के कास (Functions of Informal Organisation)—सीयबारिक साठन स स्वीयबारिक साठन हारा विनिज्ञ काम किए लाउन स स्वीयबारिक साठन हारा विनिज्ञ काम किए लाउन है है। क्षता पहुंचा काम होना (Communication) सम्बन्धि । क्षता कास है से हा करने की प्रकार के नियमक उम्म स्वायविक सात के स्वायित्व हारा सीयबारिक साठन स एकन्यता का सामायवार्य है सावदार्य की भावना सात्म सम्मान एवं स्वतं न चमन की भावना को बनाए रस्ता । इन कार्यों को सम्मज करने का दृष्टि स स्वीयबारिक साठन सावस्यक मन जात है।

यह सब चेस्टर बर्नाड द्वारा प्रस्तुत सगठन का विश्लेपण है जो उसी हैं श दो मं सहनारी व्यवस्थाओं एवं सगठनी के खिद्धा त का कठिन प्रस्तुनीकरण है 1

¹ the difficult presentate of the theory of Co-op rative system ad D gan sations —Che ser! Baimard op ct pag 123

हाथान प्रयोग—अनीपचारिक सगठन की ग्रवधारणा, अभिन्ने रेगा—एल्टन मेयो, सकग्रेगर, लिकट के योगदान के विशेष संदम में अनुशासन (Howthorne Experiment—Concept of Informal Organisation Motivation—Morale with Special Reference to Elion Mayo McGregor, Likert)

संपठन म मानवीय-अववहार ना सर्वाधिक महत्वपूरण यानगन एता है।

मानव नत्या होने के नात वन स्वामाधिक है कि स्पठन मानेव मानिक एव मानवीय
कारणों से प्रमायित हो। या निक एव प्रीवशारित स्टिक्तेश के समयक कारणों से प्रमायित हो। या निक एव प्रीवशारित स्टिक्तेश के समयक संपठनात्वक प्रमायों की सपत्रा तथा प्रीवशारित नियमों ना प्रीवम महत्व के स्वामायित है और अववहार के सम्बद्ध स्वामायित स्वामायित प्रमायित प्रवास के स्वामायित स्वामायित प्रवास प्रावस के स्वामायित स

मानव ध्यबहार पर उनके चरित्र धादना बाननावो मूहण समाज ध्यवस्था प्राप्त परम्परा एव ऐत ही प्राप्त वालो का वो प्रभाव पडता है वर सगठन में भी उत्तरी कियामा को एक नवीन भोड देने का कारण बन जाता है। सगरेचा सम्याप्त का सगठन की कायबाहिया पर स्था प्रभाव पडता है जवा उत्तर वाला सम्याप्त का निर्वाह निक्त प्रमाव सारम्भ ही जाता है धार्म बातें विवारणीय समस्याप्त है। व्याप्तिक एव प्रमावकीय सगठनो के विनानों ने प्रमेक प्रयोगा हारा दन समस्याप्त का नगरित प्रभावकीय सगठनो के विनानों ने प्रमेक का प्रयोगा का प्राथा पर उन्होंने कुछ निक्ता निकार्त हैं। इन निक्ता ने सगठन के स्वस्थ एव प्रविद्या से सम्बन्धित विचारों तथा धारणावा म नानिवकारी परिवहन कर दिया है। मानव राम्ब घ दिष्टकोरा श्रानीपचारिक सगठन पर बल (Human Relation Approach Stress on Informal Organisation)

> सगठन का सामाजिक मनोवज्ञानिक दष्टिकोश स्रनोपचारिक सगठन पर वल (Socio Psychological Approach—Stress on

(Socio Psychological Approach—Stress o Informal Organization)

(वाजिक एवं ग्रीपधारिक इंब्लिकांग के समयह संगठना नक इनाध्या भी सरचना तथा ग्रीवाचरिक नियमों का अधिक महाव मानते हैं और संगठन की सफरता के निए नहां की संतोपजनक स्थिति पर जोर देते हैं कि सुग्राधुनिक विचारक सगठन तथा मानवीय प्यवहार क पारस्परिक सम्ब को पर विशय बल दन 🐔 मगठन का श्रीपचारिक रूप जिसम काय वा विशेपीकरण होता है साज्ञा का क्रम रहता है सथा विदेशन की एकता एव निय क्रम का निश्चित क्षेत्र होता है मानवीय यवहार स प्रभावित हाना है और उस प्रभावित करता है। 1970 के दशक के बतिस घौं एवं 1930 के प्रारम्भिन वर्षी से संयुक्त राय समेरिका स् हाथान प्रयोग हुए जिनक फलस्वरून सगठन मे स्थानीय या यानिक विचारधारा को धक्ता नगा और उसकी लाक्तियता कम हो गयी। इन प्रयोगा ने यह सिद्ध क्यि कि मनुष्य कोई एकाकी प्रारी की है। मनुष्य अपन दन से पर्यादररा क प्रति प्रतित्रिया यक्त करते हैं प्रत पर्यावरण पक्ष की उपेक्षित नहीं दिया जाना चारिए । हाथान अध्ययनो ने सिद्ध किया कि सगठन एक सामाजिक प्रशासी (A Social System) है यानगरित विक्तिया का समूर है। हापान प्रयागा से पता चला है कि सगठन क कमचारियों ने अपने सामाजिक स्तर माचरण विश्वास एव उद्देश्यो (जो एक दूसरे से भिन्न तथा परस्पर विरोधी हो सनते हैं) के प्राधार पर नघु सामाजिक समूहा के सगठन की प्रकृति पायी जाती है। [ह योन प्रयोगों के निष्कच मौतिक य जिनके परिखासस्वरूप संगठन सम्बंधी नवीत सामाजिक मनोबनानिक ध्यया मानव सम्ब च दुष्टिकीस का उदय हुप्रा 🕽

हिमाइन एव प्रव व के सामाजिक बनीवणानिक ष्रपवा भागनीय यनहार हिस्तिए क भाविभीव ष्रयवा परिणादन का यब सास्ट्रिक्स निवासी ए इन मेथी तथा भनिरिक्स निवासी रोवित्त बजर द्वारा हाथीन नामक स्थान पर केस्टन इन्हिन्दन कम्पनी के हाथीन कारसान म दिए गए प्रयोगों नो है। मानव यनहार पर उसके चौरन धावता भावनाओं मन्य समाज वयस्था धादमें परस्परा एव ऐसे ही क्षण तस्त्री को जो प्रभाव पढता है वह समझ में उसकी दिवासी की एन नवीन मोड देने का कारएस बन भाता है। मानवीय सर्वक्षों ने समझ कि प्रापिक विचारधारा या मानवादी विचारधारा वी सना दी जाती है। मानव सम्ब पे विचारधारा यर यह ब्यक्त करते हुए डा व्हाइट ने तिसा है— यह विचारधारा नाम सम्ब बा का समून है जो दीषकात तक एक साथ नाम करने के कारण प्रक्रियों में पारक्परिक बात मम्ब बा का समूह है जो दीषकात तक एक नारण प्रक्रियों में पारक्परिक बात मम्ब बा का समहि है जो दीषकात तक एक साथ काम करने के वारक व्यक्तियों में पारक्परिक बात सब्ब पा के नारण विकास का काम करते हैं। घोषचा नि संगठन ब्रायधिक मुद्दा होता है घोर सामाजिक साथिक स्तर प्रजाति घोर आयायी घातर श्रक्षाणिक स्तर और नयस्किक कि घोर प्रदिव असे मामसी की अभित्यक्ति करते हैं। यह परक्परावादी है न कि निर्मित । यह विविध समिर के बीर न वही से बीर मामसी की अभित्यक्ति करते हैं। यह परक्परावादी है न कि निर्मित । यह विविध समिर के बीर न वही से बीर मामसी की अभित्यक्ति करते हैं। यह परक्परावादी है न कि निर्मित । यह विविध समिर के बीर वा चीर का सी प्रकार के बीर की साथ स्वयक्तिया हो। सामाजिक नोता है वही धारीपारिक स्वरक्ति स्वयक्तिक होता है। सामा एक दूसरे का अतिक्रमण कर सहते हैं पूरी तरह भिन्न सकते हैं। सामा एक दूसरे का सिक्त सिं

प्रशासन जानवीय यणहार में सम्बद्धि है भीर ननीरिन्तान जसे समझने महमारी महायता न ता है। प्रशासन ने अध्ययन म स्रोतनातिक पद्धिन का प्रवास कुमारी एस थी कोले न आरम्भ किया सवा उन्नेत वह स्ताया कि असिम अशासन के प्रशासन के प्रशास

स्मरणीय है ि प्रभी जार र सज्बन प्रीण्यारिक स्मयन पर प्राथारिक हाता है धार न्यके धिता जमका प्रस्कित नहीं हो सकता । अन्येष्यारिक सम्बद्ध क न अध्यक्ष संस्कार क प्रकार क न अध्यक्ष संस्कार क प्रकार क न अध्यक्ष संस्कार क प्रकार क न अध्यक्ष संस्कार के स्वर्थ कार्य की प्रमाण किया के स्वर्थ कार्य के प्रकार के स्वर्थ के स्वर्य के स्वर्थ के स्वर्थ के स्वर्थ के स्वर्थ के स्वर्य के स्वर्थ के स्वर्य के स्व

मानवीय सम्बन्धो का मबठन की काबवाहिया पर का प्रभाव पहला है तथा उसम् भ्रतीपचारिक्तामा का निवाह किस प्रकार प्रारम्भ हो जाता ह मादि बार्ते विचारणीय समस्वाए हैं। बापारिक एव प्रवासकीय समठनो के बिनानो ने भ्रतक भ्रयोगा हारा च्या समस्यामा का निानिक स्रव्ययन करने का प्रवास निया है। इन प्रयोगों के नामार पर उल्ले कुछ निष्कप निवान हैं। च्या निष्कर्षों न सगठन क स्वरूप पा प्रक्रिया से सम्बन्धित विवादा तथा धारणामा म आतिकारी परिवतन कर दिया है।

सरादया है।

मानव मह य के दिष्टा ए न साम्द्रित सीपनारिक सगठन की प्रतिभिया
के रूप म जाम निया जो स्थाउन के उन तत्था पर बल दता है जिसकी मीर
विवारकों ने मा ता ब्यान ही नहीं दिया और यदि दिया भी या दो स्पेणवारिकता
को गीए मानवर। एस्टन मयो (Elton Mayo) को सामा यत पर बहुत का जनक
माना जाता है। इसे प्ररास्त्र करने जान कीय (John Dewey) ने सम्पन्न
तवा कह लेकिन (Kurt Lewin) ने प्रमन्न स्व मर्याप्त योगदान किया है।
ममी तथा उनके सामियों न विविध समठनों पर कई प्रकार क प्रयोग करके कुछ
निस्त्र किकाते थी

- एव मजदूर द्वारा किए जान बार काम की मात्रा उसकी शारीरिक सामध्य (Capacity) में निर्शीत होती ⁵ 1
- मज़ बरा को काय की प्ररेणा देने तथा उनसे प्रसन्तरा लाने के लिए प्रयतिर पुरस्कारों का बायात म_ु वपूण स्थान है।
- 3 सर्वो चित्रागितरण का श्रम विभाजन का सवाधिक कृशन रूप नहीं कराजा सकता।
- 4 प्रयथ प्रप्रदाशिक प्रतिक्रमचारी एक "यक्ति के रूप में प्रतिनियान कर एक समून के सदस्य क रूप म करते हैं।

ण्य तिक्ष्यों क प्रतिदिक्त सगढ़न पर किए गए प्रवक्त प्रयोगों द्वारा मानव सम्ब पा के विचारना न सचार (Communic tion) सहभागिता (Parti पाpation) तथा नतृत्व (Leadership) पर विवाय नीर निया के। इन तावा से सम्बाधित प्रयोग का स्कूल क समयका ने सादम प्रयास वस पर्ध । सगढ़न से सम्बाधित इस स्कूल के विचारना ने जा विभिन्न प्रयास किए हैं उनका प्रथ्यपा साविधा उपयोगी है।

हाथान प्रयोग (Hawthorne Experiments)

(1927 स नंतर 1932 तक पश्चिमी विद्यत कस्पनी वे हायान गजदूरी पर प्रथम बार ऐसे प्रयोग विष्ए गए।) अध्ययन की इस ग्रुखना को हायान का

मनीवचारित नगठन की सबधारला प्रभित्रस्त एर्स प्रमुधानन 233 प्रस्थयन कहा जाता है 9 इन प्रयोग नारा वद धतून एवं धरुत्यनीय वानों ना नना रवा।(रोगनिनमंबन) (Roethlishberger) नंगा विवयन (Dickson) ना वयन है कि देदन हुत प्रवास का तथान्त्र के स्वर पर प्रभाव बानट के लिए जा प्रयोग हिंग गए उनस प्रयोगक्ताधान यह नात विया कि इन दोना तहश के बीच कोई सम्बच-ी है। बाद के बस्तयनास यन् भी पतालगानि प्रनाह नामन्त्र क दन संजल्पादन की साता बढ़ी। जल्पात्त्व की साथा संक्षी बदन तभी साई जब रोमनी न्तनी कम हा बह कि मजदूर माजी प्रकार स देल नहीं वाल 🔾

बान्म परम्परावादा संखवा व क्याना की सक्वाई की प्रयामा की कमीटी पर कबाजान नगा। यह क्याजाता है कि काम की भौतिक परिस्थितिया एक उत्तादन का दर के बीच प्रत्यक्ष एक सामारता सम्ब व होता है। प्रत रामकी ह सम्बद्धित प्रयोग कर चुक्त के बार इस बात पर प्रयोग किए गए कि विद्यास का हुना बता। इनकी प्रमत पाव दम भीर पण्ण निवर म प्रकार के पह है सा ज्या हि जनसे उत्पादन की माना पर विभिन्न प्रभाव कम पहत हैं। इन प्रयासा के गया हि जनत उत्पादन का आभा पर श्वाभन अभाव वन पवत का क्षेत्र अभाव विद्यास प्रवास के विद्यास प्रवस्ता को कि हि हिन्तु उस वृद्धि का अब विद्यास प्रवस्ता को का जिस जा सकता या क्योंकि इस प्रवक्षण का जब दूरी नहरू ने समास्त्र कर िया गया और मारे लिन काम निवा गया ता भी जरतारन की माना मामान कर स प्रविक हो थी। इस सवना यह निष्कप निकास गया कि उत्पानन की सामा ही सामा या कर स वस बनावा जा सहता है चसक बाद म प्रयोग हताया को एक परिक्चता सुमाई सैकित पाइन की साजा जम समय बर बाती है जब कास वरत बाना को सामानिक परिस्थितियां तत्र ही आती है उनक सनावनातिक महोप क त्वर संपरिवतन कर लिए जात हैं तथा सामाजिक सम्बंग का नया रण दे दिया जाना = । इस परिवरणना के आधार पर भी प्रयाग विरु गए। इन प्रयाग का परिलान प्राताननक या । नामानिक तथ्या (Social Facts) की स्वाज हायान अध्ययनो की सबस प्रमुख दुन मानी बाली है।

(प्रामिद्ध व - बार्टी व पर किए का हा वयन भी तम ह ए स शस्यात मण्य प्रमा रह के) नेत प्रशाना म बनानिक प्रकार (Scientific Management) की हतन मा वताया वो । वह एक करन परमा गया । व्य खल्यान नारा कर्न ति क्य निहान बार उनको बान वे प्रध्यवना द्वारा पुरू हिना नया। यह भिद्र ना पवा हि एक मन्द्रर उर्तमा उत्तान्त्र न । करता जिनना वर मरना है वस्त् वर उतना इ पान करता है जिनना करन क उन्हरण या प्रस्णा उनके नाथ काम करन बातं वित हारा उम प्रणान की जाती है। रा प्राचार पर उत्तारन की मावा तव की पाती है। तसाच्य पर कृष्मि सीमागत्रक जा ि≉ तथा व प्राकृतिक सीमाग जत भौतिक सम्भावना धार्रिक प्रसाव को कम कर देती हैं।

चौन्न कमचारियों पर एक प्राय प्रयोग किया गया। उनका काय की एवं इकाई के रूप स धान्य कमरे स रखा गया तथा छ माह तक उनको निकट से देशा गया। उनका काय था उत्तीफोन के किवलबोडों म तोर लगाना। इस काम म मुख को तो यित्तपत रूप से काय चरना था और नुख को दूसरे लोगों ने काय मिन करा। न कमचारियों को बेवन उती प्रकार दिया गया जो कि कम्पनी के छूप कमचारियों को दिया जाता था। मजदूरों को घटा के हिसाब से बेतन दिया गया साथ ही कुछ उपान्न के अनुसार बोतस भी दिया गया। इसके धादिरक्त उनको प्रकार कर के नाय रूप वाल के समय का भता दिया गया। इसके धादिरक्त उनको प्रकार कर के नाय रूप वाल के समय का भता दिया गया। उनके भति का परिकार कर के नाय कर के नाय कर के नाय कर के का धाति परिकार कर के नाय है के नाय कर के कि नाय परिकार कर के नाय कर के स्तर की अवस्था का परिकार के सिंद की कि परिकार के सिंद की अवस्था का परिकार कि नाय करने के लिए यह खानको के सिंदान थे कथान एक चाकि के अवस्था की अवस्था कर के लिए यह खानको के सिंद का नाय करने के लिए यह खानको के सिंद का नाय करने के लिए यह खानक को कि सुरको के सिंदान थे कथान एक चानक की अवस्था की उत्ता कि नाय करने कि लिए वह सम्या है। अवह कुन उपान्त के बढ जाने स अवस्था की बार भी बढ जाएगी तो वह सम्या और सम्या की साथ भी बढ जाएगी तो वह सम्या की स्तर की होता की साथ भी बढ जाएगी तो वह सम्या की स्तर की हात कि नाय करने के लिए वह सम्या होता की का स्तर की हात कि नाय करने के लिए वह सम्या होता के स्तर की हात कि साथ की बढ जाएगी को स्तर की साथ भी बढ जाएगी की के सहिया की और सम्या की स्तर का नाय करने कि लिए वहनी निर्माण सा साथ हो। एक वितर कि साथ पर जानी निरम्प का नाय की है। वितर किया ना सिंद पर जान के तम के तम किया की साथ पर जानी निरम की साथ की स्तर की साथ पर जानी की साथ पर जानी निरम की साथ की स्तर की साथ पर जानी की साथ की स्तर की साथ पर जानी निरम की साथ की साथ पर जानी निरम की साथ की सा

प्रयोग के परियानस्वरूप यह जात हुया कि प्रत्येक उद्योग के मजदूर उत्पादन का धादम निश्चित कर लते हैं। उस धादन से खिल उत्पादन करने वाले को सर्विधिक कायकुत्तल माना जाता है और वो उदले क्य काय करते हैं उनको प्रास्त्री सर्वा प्रत्येक स्वादक कर वह जाता है। धर्मक प्रयोग के जनस्वक्ष पर क्याट हो गण कि यो दिन्त ने प्रत्येक स्वाय क्षत्र हैं। स्वाद है कि प्रतेन स्वाय का स्वाद कि कि प्रत्येक स्वाद के बार स्वाद के स्वाद का ध्राना धादन बनाया था। हाता यह है कि प्रतेन दवाया के कारण काई मी मजदूर फीरना मध्या प्रवा प काय कि हमी प्रविद्या के कारण काई मी मजदूर फीरना मध्या प्रवा प काय का कि प्रति के स्वाद के स्वाद के स्वाद के स्वाद के स्वाद के स्वाद के का का स्वाप का स्वाप के स्वाद के

हायान प्रयोगों के परिचास (The Results of Hawthorne Experiments)

पाँच वप के तम्बे नाल य निष् गए हाचान प्रवारों के प्रानेक परिस्ताम ग्रायात महत्त्वपूरा थे। इन शब्ययनों के बाद जो विकास निकासे गए उनम स मुख्य प्रप्रतिक्षित प्रनार से हैं—

1 सामाजिक धारणों का महत्त्व (Importance of Social Norms)---यह देवा गया कि उत्पादन का स्नर सामाजिक प्रान्नों क्षारा निविदन किया जाना है। इसको तय करने म् मनोबनानिक सामध्य का बहुत कम स्थान है। इस निटाय का प्रकाश एक ध्वति क प्रारम्बित प्रध्ययना द्वारा ही निकास नियागमा मा ।

2 सनाविक भरताय (Non economic Motives)-- मनदूर। ने बार्ग को सर्पेतर प्ररत्नामा द्वारा बहुत थियन प्रमानित किया जाता है धीर इस प्रकार योजनाथा की प्रराणा का प्रमान बहुत बुद्ध सीमित ही जाता है। इस सान्वाच प पुरस्तार एवं दबाब प्रत्यन्त सन्त्वहुत्व मान जा तनत हैं। इन दीनी ना रूप प्रवीतासक है न कि स्पूत । को सनदूर समूह वे मान्या से क्या प्राथिक जारावक करते हैं वे चील हो अपने सावियों का स्नह एवं बान्द को देत हैं। वायरिंस हम के बबहुता सम तसी न यह त्रवात किया था वि प्रदिक्ष थन कमान के साथ-साथ वे प्रपने साथियों स भा मित्रतान्त्रण सम्बन्ध बनाए रुखें।

बाद र प्रध्यवना म मनविने बाटन न यह सिंद रिया नि पहबात हुमेगा नाह के प्रध्यका म सनावन का टन न यह । सह । तथा न पह बात हमा। नहीं होती । रे जानेने देखा कि समुन के साम्य सक्य काम करन बात के सोन के जान प्रिकार एक सामाजिस सुन्नकों से सीना चार्कि प्रभा तथा साम्य के साम भी किन प्रकार काम करत हम आता है। बाटन में यह देखा कि 98 समूर। म काम करने बात करी देखा में से एक भा ऐसा नहीं या जिस मुक्तमोर कहा आ सक। इसका कारण वह है कि कमीतिक साम सपेताहरून सविक मानाजिक तथा द्भवरक मादर एवं प्रज कं प्रति बहुत भावक मंदिर स्वाभियानी एवं प्रपिक्त महरारा हात है। मुक्तकोर प्राय एसी जगहा त बात हैं जहीं किसा सम्बद्धा शहराध १८०६ । कुमलार मान्य (राज भगशा चारा १ र र कार्य प्राचना सिन्द्रति एवं जीवन व साम पूरवों का ततर सरग्रत शेवा होता है। व स्वामिमकि वस्ताव प्रभावन व अप प्रवासनारी नहे मुखी का हुरा नात प्राप्त नहीं कर बात । बास्तन का कहना था कि स मुक्तकोर ही शास समझन का भीत की सीर बनन म कारता का करणा का राज अस्तावार हो नाम व्यवस्था गाँच कर्या स्थान प्रयोगों प्रयस्त्राति रहत हैं। पिर भी डास्टन व प्रयोग तथा अपनि वर्षा हाथान प्रयोगों ही हुन मा यनामा का विरोध नहीं करती। चनम भी कमवारी बग समूह के प्राप्तों को मानता हैता है और जा नीय इसकी अवहत्तना करते हैं उनका मगणन ना एकीहत सन्स्य नहीं माना जाता।

उरतान्त्र की माना वर एक मात्र वर्षेत्र तात्र का प्रमान साक्ष्म (W I Thomas) क एक नयन ढारा स्पष्ट ही जाता है। जनका कहना है कि सरि व्यक्ति स्थिति को बास्तविक रूप स परिमाणिन करते हैं ना व परिणामा स बास्त्रविक होते हैं। मजदूरों का यह निक्वास वन जाता है कि यहि जो ने अधिक काम किया तो उनक देवन की दर यह आएवा और विन् व हिने पन निश्चत मात्रा म उत्पारन

¹ Fo detail distribuy place ee Will m.F. Whyte Mo. y. iii Motivation

नहीं किया तो यह प्रव व के प्रति उचिन नरी हार्जा। इस प्रकार परित्तामा का ग्राच्यमन करने क शाद वे का निक्वय पर आने हैं कि उपारन की माना समूर क भाव्य के मनुसार ही रची जाता। स्पष्ट है कि सबदूर एक फाटी के उत्पारन की माना निमित्त करन के भायन महत्त्वपूर्ण योगदान करते हैं।

लिन महागव ने लाने नी प्रावती के परिवतन पर किए गण प्रयोगी घर विवाद विमन्न सहागव ने लाने नी प्रावती के परिवतन पर किए गण प्रयोगी घर विवाद विमन्न करते हुए सगठन की वन मस्ति का विश्वपण किया है जिसके प्राधार पर वह प्रवण्य से परिवतन जा सकता है। य प्रयोग ये जाने के निष्
वर्ष गए ये कि बागो को ऐसा लाना से ने के निष् क्ये स्वयार किया वा सकता है
जिस से साधारण रूप से उपयाम म नी लात। सावन सम्बाद की सस्या ने प्रवेश प्रयोग के प्रायार पर यह निकल्य निकाश है कि प्रव म यस्तिगत कमवारियों के
प्राया प्रयुक्त समान पुष्य सम्य व नहीं रस सकता। उसे उन पर कायकारी समझ के निष्यान पुष्य सम्य नहीं रस सकता। उसे उन पर कायकारी समझ के निष्यान पुष्य सम्य कराने लाति।

4 तेतृ व का महत्त्व (The Importance of Leadership)—ण्य स्वस्थानी क बाद वसानिक प्रव च ना एक आप प्रमुख तत्व यह स मने सावा कि समह क धावमों ने निर्माण तथा बाघी वयन स नेतृत्व का बादा म नव्युण स्थान है। सके सर्विरित्त अधेवचारिक ण्य साधेवचारिक नेतृत्व के बीच प्यारत मंतर पाया वाता है। बनानिक प्रव स सामकर चनता है कि कस से वस उपादन से सम्बद्धित सभी भाषना स मजन्या न नेतृत्व गूलक्ष स सुवरबाडवर सथ्या परिसेन द्वारा किया नाता है कि जु बास्त्वविक च द्वार का निरोधला करन पर पह साम्यता कई बार सही नहीं उत्तरती। कन्य मया है कि एक वायरिस रूम का सध्ययन करने पर यह नात हुमा कि मजदूरा भ से दिक चिता स्वा जो समह ना

¹ Kurt Lew n Grup Doso nd Soil Chage

कारों मे वह उरसाह के साथ भाग सत तका जब नता कमरे को छोड देता था तो सप्तर न्दर उतापूर क्यांकी राजवाही को ययावत सवासित रसता था। यखि प्रजात ना भक समु का उत्पादन इतना नरी था जितना सत्तावादी सप्तह का था तथारि इस सम्र क उत्पादन का प्रकार उत्तम थन श्रयू था।

ध्यक्तिना समूह के परिलाम सामेयजनक नही थ य दोनों ही दृष्टियों सं स्रक्ति रहे प्रयोग उनसे न ता समून को ही सतीय प्राप्त हो सका भीर न कुछ उपनि बर्च ही हो सनी। ज्यके सन्दर्भों ने प्रयोगे नेता स क्ष्म सूचना मौगी तथा ज्वत त्रतायूगा वश्हार भी क्य किया। सामूहिक सहयोग का स्तर भी नीचा था। प्रयागकर्ताता ने देखा कि इन समूहों के सदस्यों में निराश की माजना सहत प्रयागकर्ताता

मतावादी (Authoritarian) नेतृत्व के प्रति समूह ही दो प्रकार की प्रतिनिवाण था। एक प्रोर को वे लोग थे जिनकी प्रतिक्रिया प्राप्तमाएकारी एवं नातिकारी पी तथा जो नेता का ध्यान प्रपत्ती प्रीर कीच कहे थे। ऐसं सदस्य सगठा कं दूसरे सस्यो का घ्यान भी प्रपत्ती घीर प्राकृषित करते थे। दूसरी प्रार् ॥ मीन लोग थे जो नंता का प्राज्ञाचा या तो नंति करते थे। करते था। करते था। जब नेता नोग को नंता का प्राज्ञाची को बना दिया जाता तो य निकस्यान्ति प्रथमा उदाधीन लीग प्रस्थक भावन कन जाते थे।

सिपिट सथा ह्वान्ट क प्रयोगा के परिलामी से प्रभावित हाकर समेक उद्योगी मे भौपणारिक नेतृत को प्रभावशाली बनाने के लिए सनेक प्रयास किए गए। कोच तथा केंच (Coch and French) ने यह प्रमाखित किया है कि प्रजात प्रामक नैतृत्व ने मंजदूरा के काम के प्रति शब्दकीए। की बहुत ग्राधिक प्रभावित किया है। न विचारको ने जिस फक्नी का अध्ययन किया उसके मजदूर काय की तकनीकी भवीनतामा को सहज हा स्वीकार नहीं करते थे। फबट्टी में दिसी नवीन परिवर्तनों का मजदूरी द्वारा विरोध किए जाने क दी कारख हो सकत थे। प्रथम सी यह कि उसके मजदूर इतने अधिक निराश हागे कि विसी प्रकार के विकास में उनका भाकपए। न रहा होगा अथवा दूधरे उन पर यह दबाब डाला जा रहा होगा कि परिवतन को इतना शीझ स्वीकार न किया जाय । इव दानी ही स्थितिया मे मजदूर वग फन्दुी में किए गए हर प्रकार के परिवतन वा जमकर विरोध करता था। जब समूह ने परिवतन का विरोध किया तो व्यक्तियत कायकत्ता पर भी यह प्रभाव डाला गया कि उत्पादन की मात्रा कम करके परिवतन को असफल बना दे। अपनी परिकल्पनाग्राको जाँच करने के लिए कोचलया फ्रोंच ने प्रयोग किए। उन्होंने प्रनेक ऐसे मजदूरी की लिया जिनका काय परिवृतित ही रहा था। इ। मजदूरी की तीन गुटा में विभक्त कर या गया। प्रथम ग्रंथ को परिवतन की कोई जानकारी नहीं दी गई तथा प्रव व ने केवल कुछ समय पूर्व यह सूचना दी कि धमुक्त परिवतन

नं सानव सम्बन्ध के कारलाओं से मार्ग लिया। सात्र व्यक्त सहयान ने प्रव स वी प्रकृति का बन्द प्रधिक प्रभावित किया। मिं वेंडिक्स (Bendix) के क्यानुसार इस प्रिकृतित के कारण समरीशे प्रव से प्रीकृत्व सीमा तक उसरे भौद्योगिक समाजा ने प्रपन बिचा । भीर भान्ती की राष्ट्र क्य में बन्द लिया। !

वज्ञानिक प्रबन्ध एव मानव सम्ब को की तुललाहम्रक विशयताए (Scientific Management and Human Relations)

वनाहिक प्रव व तथा मानव सक्त को के बीच कर विषया पर पर्याप्त भेर

वनातिक प्रव स स्वा मानव भर व सा क बाव क न वयसा पर पवास्त में स्व स्वा को विषया पर पवास्त में स्व स्वा सिंदा है। इस भेद का दिल्ला स्व दोनों ही स्कूल प्राय उट नाटवीय दता से क्षिया स्व है। इस स्कूल हारा जिन त वा को प्रायावात्यक एव सक्टप्प माना जाता है दूसरा उनको एमा नहीं मानना या इसी प्रकार एक सस्यान की निगाह में भी विषय के डीय यहरव का हमरा उवकी पूगाल उपैसा करना है। दोना ही स्कूलों म यह तक समान स्व स याया जाता है कि स्वयंत्र के बीदिक बनने क साया तसा मनुष्य द्वारा प्रमाता प्राप्त क माग के बीच कोई ऐसा मीजिक विरोध नहीं कैनी टर न दिया जा मके। बनानिक प्रयास यह पानकर चलता है कि प्राधानी का सकुणन सगठा सतीयजनक ने हैं।

कायकुणनना एक स्थादन को सानांप्रयह बनाने वाता सबसे महस्वपूर्ण एक मावप्रक तरक के क्यों कि हनके हारत ही उत्तरक की मावा करनी है भीर इस प्रकार यक असको के नेतन मं भी हाँद बनता है। इस इन्हर के समयका का कहना है की ध्रपना नेतन हाँद्ध का हर सम्भव प्रचास करता रहना है। अब वन प्रपनी भीर के कुन हिस्स को प्राप्त करके सन्तोय प्राप्त कर सता है तो क्यन प्रपनी भीर के कुन हिस्स को प्राप्त करके सन्तोय प्राप्त कर सता है तो क्यन प्रियं भी प्रमाण से यह माना जा सका गे हैं कि उत्तक स्थादन के हिता के ध्यन क्रितों को एकाकार पर सिया के। एसी स्थित मं भी सगठन के लिए व्यं ठे वही प्रक्ति किए भी है और जो विक्ति त्यं अध्य कर है वह वह सगठन के लिए भी है। यह विवासस्था सहयोग म काशाख देशनी है। इस प्रकार खाधिक बाजार की पूर्ण प्रतिक कि विकार खाड़ के यह सिवास है। इस प्रकार खाधिक बाजार की पूर्ण प्रतिक की मंदी यस यनस्या का लाज है और साथ ही उसनी विभिन्न हिस्सेदार दकारों का भी न पाल है।

मानव सम्बाधी की विधारवारा के अनुसार सर्वाधिक सतीयजनक सगठन वह है जो सवाधिक कायकुशल होता है। शिषित औपचारिक एव बीढिक सगटन वे जो केवल साविक प्रावश्यकतामा को सनुष्ट करता है मजदूर प्रमान नहीं हो सकता। "स स्टूल के विचारका का कहना है कि प्रवाध स्थान संगठन सं श्रम सौर सत्ता का

कुत्रल रूप प निर्धारित करन के बाद ग्रावश्यक रूप सं एक एम संगठन का स्थापना ँ नहानरतः जिसस सभी मजदूर संतुष्ट हो । बज्ञानिक प्रबाध ने समयका का यह महना था कि मजदूरा के सन्तोष और उत्पादन की समस्याए मून रूप स प्रयक्ष स्वामाविक मप से न मुनम्मने बाली समस्याए हैं। विन्तु मानव-सम्बन्धा क विचारना का मत दन्छ भित्र है। इन समस्याचा को सुन्तमान म ग्रामानादी सन्दिराए भगनाकर इन्हें मानव सम्बाधा क भाषार पर देखने का सुमाब देत हैं। इसके निए प्रबाप (Management) ना शिक्षित करना होगा और इस दृष्टि के कुछ करन क्षतान होते । द्वदान्राण के लिए काय पर सामाधिक समून वे विकास को घो सानन देना होगा और एसा ननृत्व प्रदान करना भना वा प्रजास बाश्मक ने सहभागिता (Partripation) वा प्रो साहन दे धौर जिसम सचार-सामनों की उपयुक्त महत्त्व अदान किया जाए । जब प्रबाधा पर प्रधिमारिया द्वारा मजदूरा की सावश्यकता का बास्तिविक प्रकृति को जनके ग्रीण्यारिक सामहित जीवन को तथा सगठना का भती भारत समझ तिया जाता है तो उनक बाय ऐसी कार्ड बाचा नहीं रहनी की साह सगरतारमक जीवन को प्रमुख बतान से बोक सक ।

मानव-सम्बन्धा क विकारको ने यह बनाधा कि संगठन क काय धीर धनावर को कमचारिया की सामानिक प्रावव-क्लाग्रा स सम्बद्ध रखना चाहिए 12 इस प्रकार मदि कमनारी प्रसन रहंग हा सगठन उनका पूरा सहयान प्राप्त कर नक्या तथा भाय-पुरावता को भी बटा सकेवा । संबठन को दिवकपुरा (Rational) बनान का सराना मन् हं कि विकारपुरम प्रकासा द्वारा अभिका की प्रसन्नदा का बावा जाए । नांक प्रमासन में श्राज्यन ऐसा माहि व प्याप्त मात्रा य उपलाय हात नगा है जिसम यह बनाया नाना है कि वर्ग पवित्या स सनदूर काम स नतनी रुचि सन है कि एक रिन ला एक घण्ट वा काम आ। वह किसी कारहादण छोरना नहीं चाउन ने प्रपत भोरमैन को नाराज था अस तप्द का रखना बाहते सथा उस प्रपत पिता के सरस्य मानत है। कायकतान्ना के ऐस समूह की परिवार की उपमा दा जाती है। गाहनर क अनुसार मानव सम्बाधी का शास्त्रवाल यह प्रतिपादित करता है कि सवर्रा म यह भावना नानी चाहिए कि कम्पना के पहुँचों म ताके कार्यों का महत्त्व है। उद्देशपन नपको बच्पनी का एक साम समधना चाहिए तथा उसके तस्या की प्राप्ति म वह जो योवदान करे उसके निए याह बन होना चाहिए । इसका प्रथ यह है कि कम्पनी के से ये ऐसे होने चाहिए जी अवाध वा वहको से विश्वास प्रतित कर सकें और मजदूरी म बह विश्वास जापन कर समें कि इन प्रदेश के निए काम करने म प्रत्येव का रुचित पुरस्कार और सन्तोप प्राप्त हासा ।

इस सब विचार विमाप का निष्कंत यह है कि मानव सम्बाधा की विचारधारा

¹ Bul sh B Gerdne Human R lations in ledicity 1945 p 283

सगठन के लक्ष्मे एव मजदूरा की बावश्यकताधों के बीच पूर्ण सन्तुनत स्थापित करना चाहनी है। इस विचारचारा म सथा वनानिक प्रव थ (Scientific Management) की विवारघारा म जा अन्तर है वह इस सन्तुकत का ही है। बनानिक प्रव थ की विचार है कि यदि वाधाओं नी हटा निया जाए तो यह सन्तुकत स्वाभाविक रूप से स्थापित हो जातगा। मानव-सुन्वाधा का विश्वस्य है कि बादश राज्य का निर्माण विचारपुर्ण तराक से किया जा सकता है। यानव सम्य था का अनक रचनामी म यह सुभामा गया है कि एक समाजकारों को चाहिए कि यह प्रवण्य का इसार का राज्य का स्वान कर जितक हारा बह स्वय का सभी के लाभ के लिए सकाब निमाण के नाम म स्वयन कर से ही।

वणिक प्रव थ तथा मानव सम्ब यो की विचारधाराए वो मुख्य मायताधा पर साधारित हैं—श्रीयचारिक एव सनीयचारिक सगठन की मायताधा । श्रीयधारिक सगठन का आधार वे तरच है जिकते बणानिक प्रव थ द्वारा भवत्वपूर्ण माना जाता है और सनीयधारिक सगठन का समयत मानव सम्ब थे के प्रधार पर किया जाता है । माठन से मम्ब धन इन दोना मायताधा के सम्ब च विक्रित स्वप्या मा प्रधारमा पर किया जाता है। माठन से मम्ब धन इन दोना मायताधा के सम्ब च विक्रित स्वप्या स्वप्या में प्रधारमा में प्रधारमा में प्रधारमा में प्रधारमा में प्रधारमा में प्रधारमा में स्वप्या मायताधा के स्वप्या सायता सगठन के उस स्वप्य को परिवाद स्वप्य को स्वर्ण के सम्बार्ण का प्रधारमा में सम्ब धारताधा सायता सगठन में कमचारी वा प्रधारमा में का सायताधा सायताधा सायताधा के सम्ब स्वप्य सायताधा सायताध

सगठन क इन दोनो क्यो प्रवर्शन धीपवारिक एव मनौपवारिक के बीच क्या सम्बन्ध है तथा से एक इसरेस किस प्रकार प्रभावित होते हैं यह आनमा दसमान सगय में सगठन के विदार्श का एक अमुन कि नु अस्पन विदेश का यह । मानव सम्बन्ध सगठन प्रभावित होते हैं यह आनमा दसमान सग्य में सगठन में विदार्श हो एक अमुन कि नु अस्पन विदार का साथ दता दिया है कि सगठन मा मानव व्यवहार पर सामतीय क्या प्रमान एक सम्बन्ध करें प्रनाम ऐसे सम्बन्ध करें प्रनाम ऐसे सम्बन्ध करें प्रनाम है महस्य नहीं है। पिर भी कहा आदा है कि मानव-सम्बन्ध वा ना परिवर्ग ए एक्सी है सोई इस्त अपने विदारा का प्रतिपादन करते सभी सामति करा की भी मानवित्र है। कि सामति स्वार्थ हो मित्र सामति स्वार्थ है। स्वार्थ में विदार से सामति करा की भी मानवित्र है। स्वार्थ में विदार से सामति स्वार्थ है। स्वार्थ मानवित्र से सीच सामत्य प्रतिपादनों को यदि सुद्धक वर दिया जाय प्रयाद इनने बीच सामत्य इत इत दोनी सिद्धात्यों को यदि सुद्धक वर दिया जाय प्रयाद इनने बीच सामत्य है। इस सामति करा दिया जाए हो यह सम्भावना है कि समटन के रूप एवं काय से सम्बन्ध सही विवार सामति हो सिद्धारा की सिम्पार्थ हो। विवार सामति स्वार्थ सामति स्वार्थ हो। विवार सामति हो सिद्धार की सिम्पार्थ है। कि समटन के रूप एवं काय से सम्बन्ध सिद्ध सिद्धा सिद्ध से स्वार्थ हो। विवार सामति हो सिद्धारा की सिद्धा सिद्धा है। स्वर्थ स्वर्थ हो सिद्धा स्वर्थ हो। विवार सामति हम दिया जाए हो यह सम्भावना है कि समटन के रूप एवं काय से सम्बन्ध से सिद्धा स्वर्थ सामति हम दिया जाए हो। यह सम्भावना है कि समटन के रूप एवं काय से स्वर्थ सिद्धा स्वर्थ सिद्धा स

श्रीपचारिक एव ग्रनीपचारिक मा यताग्री व बीच सम वय

(Synthesis between Formal and Informal Concept)

सगठन के रूप एवं कार्यों स सम्बर्ध पा सौपचारिक विचारधारा की प्रतिनिमा स्वरूप ग्रनीपचारिक ग्रयवा मानव-सम्बाधा की विचारघारा का प्राटुर्भीव हुन्ना । मह नवान विकास पूत्रमामा विकास का अनिवाद था कि तुबार क विचारको न सर देखा कि य बाद (The is) तथा "तिव" (Antithesis) दोना ही सगठन के रूप का सही चित्रहा करने य असमय हैं तथा गकागी है या इन दौता के बीच समावय (Synthesis) की स्थापना करना सनिवास है। इसक परिशामस्वरूप मगरन क विषय म एक नदीन रिज्योण का जाम हुमा जिसको सरचनावारी (Structuralist) कहा जाता है। इनक मतानुसार प्रत्येक सगरन म मितना एव समय ग्रंपरियाय है व जरूर हात तथा समय समय पर वनको होना भी चाहिए । समाजमास्य मनदूरा सा सगठन की रावश्यकताचा की पृति का नाइ याच नती है। बसका सम्बाद न ती प्रबाध का संगठन सुधारन से है और न बमवारिया का संगठन सुधारन से।

सरचनावारी दुष्टिशाग सुपतः सानव-सम्ब बाका प्रतिक्रिया व छए 🖪 उतित हुमा है। मह स्वाभाविक के विज्यवे नारा मानव-मन्द्र वा क लावकी एव उनके विचारा को बद्धानाचनाए की गर्न हैं। इन बादोवनाबो का श्रब्ययन कर क बान पाठक क सम्मृत कम बाँग्टकाल क जाबार का सही बिज बहित ही महना है । मरचनावारी विचारको का मन है कि सगठन म कुछ ग्रंपरिहाय विराध सगठन और "यक्ति की प्रावश्यकतामा क वीच गौदिकता और सबौदिश्ता के बाच सनुशासन भौर स्वायलता ने बाच पना होन रहन हैं। इन विशोधा की कम किया जा सकता है मिटामा नहां जा नक्ता। मानव सम्बाधा क विचारका न यापारिक और भौद्योगिक सगठता को अपन सध्ययन का कर बनाया था किन्तु सरवनावादी विचारणा न म पनामा जना चर्ची सना एव स्तुना ग्रादि का भी ग्रपन प्रध्ययन संक्षामित कर विद्याः।

मानव-सम्ब घवादियो नी सरचनावादियो हारा धालोचना

(Structuralists Criticism)

सरकतावादी विचारको का मत है कि मानव सन्बन्ध का द्वांटकोए। समछन का पूरा चित्रस नहीं कर पाता । इसका प्रध्यातपूरण द्यांटकारण अब व का समयन करता है गीर मजदूरों का अमित करता है। सरवतावादी विचारक संगठन की एक बढ़ी तथा बटिल सामाजिक वकार्य के एप म दसत है जिसम अनक सामाजिक समूह "तिकिया रत रहत हैं । सरचनावादी एवं मानव सम्ब बवादी मा यतामा व वीच पाए जान वास अन्तरा का अब प्रकार में समक्ता जा सकता है। य अन्तर हा मानव सम्बन्धों क शेष्टकांसा का आनाचनाए हैं।

¹ Renh rd Bend x and Lloyd H Fishe The Perspect e of Elto Mayo

- 1 सम्लामें को प्रतियोगो प्रवित्त-सन्वनावाली विचारको का कहता है कि सगठन पर प्रतितिया करते वान सामाजिक समूहों के अपने स्वय के मून्य होते हैं और ये मून्य सगठन ने मून्य के अनुरूप भी हो सकते हैं तथा निपरीत भी । इसलिए यह सम्भावित ली नहीं स्वाभाविक भी है कि विभिन्न समुदाय कुछ विपय म सहयोग करने और कुछ दूनरे विपया म प्रतिरुद्धा । एखा नहीं हो सकता कि सब पूराक्य से परस्पर सहयोगी बन आग । मानव सम्बन्ध के सेक्को के मनानुसार इन समूह को एक बड़ा सुली परिवार बनाया जा सकता है कि न्यु सरपनावावी देखकों के अनुसार यह स्वत एक कुछ स्वत नामा का सकता है कि न्यु सरपनावावी देखकों के अनुसार यह स्वत एक सुलव का भावित स्वार्थ का स्वत है कि न्यु सरपनावावी देखकों के अनुसार यह स्वत एक सुलव का मान्य स्वार्थ के स्वत्व सरपनावावी स्वार्थ के अनुसार यह स्वत एक सुलव का स्वार्थ का स्वार्थ स्वार्थ कर स्वार्थ स्वार्य स्वार्थ स्वार्थ स्वार्थ स्वार्थ स्वार्थ स्वार्थ स्वार्थ स्वार्थ स्वार्थ स्व
- 2 समय को स्वामाधिकता—संगठन म जिन समूहा के हित प्राय एक सूपरे के विद्ध टकरात है व हैं—प्रव स तथा प्रजूद । इसका कारण यह बताया जाना है कि अब मुन कप स जजदूरा के बीच मिनतापुण सम्ब मा की स्थापना का प्रयास करता है हसिलए यह स्वामाधिक है कि इस प्रक्रिया म क्षेत्री मोडो पर व सानी स्थापन म टकरा जाए। म बहुरो को स-जुप्ट करन के स्रोक सामन हैं कि नुषु उनम है कार्य प्राप्त म दक्षा जाए। म बहुरो को स-जुप्ट करन के स्रोक सामन हैं कि नुषु उनम है कार्य प्राप्त म दक्षा जा है। साम पा सनता। सत सामन-सम्बन्ध के विचारका का सह साम कि स्पन्त मुक्ता से से स्थापन की स्वाम कि के प्रयोग मुक्ता से से स्थापन की स्वाम सिवार सिवार सामन हैं है साहस साम है।
- 3 निरामामूल इधिकोएर यह सच है कि मानव सम्बाधों के इधिकोएर वारा कुछ ऐसे मान मुकाए जाते हैं जिनके हारा संवठन म पाप्त निराधा को कम किया जा मकता है कि कु इस मागों को ध्रमान की कुछ स्पष्ट सीमाए है। यह हो सकता है कि काम पर सामाजिक समुद्रां का विकास मजदरों के दिवस को प्रस्ता पूरा बना दे कि दु इसका यह ध्रम करागि नहीं है कि वे एक ही जाय को बार बार करना छोड देने अध्या अरचनात्मक काम करते स रक आएमें। बिनाम (Chinoy) का कहना है कि नवपूर लोग प्रमा प्रसिकाश समय अध्येतनावस्था म काम करते हुए स्थतीत करते हैं। काम के बाद दे क्या करने इसक स्वष्ट तिया करते हुँ और इसी स उनके सतीम प्राय काम के बाद दे क्या करने इसक स्वष्ट तिया करते हुँ और इसी स उनके सतीम प्राय हाता है।
- 4 धंगास्तिक विचार-मानव श्रम्य भी के विचारक सगठन की ग्रान दशयक कि तु अवास्तिवित तस्वीर सामन रसते हैं। वे उत्ते समूहा का शक्ति स्वयं न मान कर एक परियार मानते हैं। ये गयठन को सलगाव का प्रतीक न मान कर मानवीय सन्तीय का स्रोत मानते हैं। इन सब मा यतायों के कारण से विचारक कायकारी जीवन की वास्तिविकतायों से अपने प्रापका पुत्रक कर सेते हैं। मबदूर के प्रयत्न तोय का नारण यह बताया जाता है कि वह परिस्थित की पूरी तरह समक्ष्ति। पता। इक्कें पर बताया जाता है कि वह परिस्थित की पूरी तरह समक्ष नहीं पता। इक्कें स्वात्रा का नारण स्वात्रा के प्रता के प्रता । इक्कें स्वात्रा का नारण स्वात्र का नारण स्वात्र स्वात्

¹ El Chinoy Aut in bie Workers a dithe Ameica Deam New Y ii Do ble div 1955

- पत्तत सूचना प्रथम श्रद्ध नूचना के परिणाम होते हैं।

 5 प्रांपिक प्रप्तकों की अवहेलका। मानव-प्रम्बक्ध के लेखका ने मनापिक प्रस्कों पर क्ताना प्रविद्ध कार विद्या है कि वे अपने क्यान म वास्तिकतामों ने परिषि में सार्प परे प्रतिकार के नारण ने भीतिक पुरस्करपा के महत्त्व को नी बीन पाते। सर्वनाताशी विचारका न मानवन्त्रम पो के लक्कों की भीति उद्योग में सामाजिक पुरस्करपा के महत्त्व को स्वीकार किया है किन्तु नह मानविद्ध परकार के स्वीकार किया है किन्तु नह मानविद्ध के स्वीकार किया है किन्तु नह मानविद्ध के स्वीकार किया है किन्तु नह मानविद्ध के स्वीकार के सहस्व मानविद्ध का स्वीकार के स्वीकार का स
- 6 एकरसता घरण्यत है— मानव मध्य धा के प्राय सभी लागक यह मानते हैं नि पीधामित समय धार्वी र विश्व ते हैं नि प्रति स्वा है से स्व हमें सीधामित सामजस्य (Harmooy) बनाने के प्रयासी प्य पर्वाच्य कोर दिया है। इसक विपरीत स्वामजस्य (सर्वानाविधा का कहना है कि संघ्य के प्रतेक प्रहुक्वपुण काम नात है। स्वय स्व कात्र का प्रहुक्वपुण काम नात है। स्वय स्व कात्र का स्व का स्व
- 7 सिंद्र धागक्षान ससम्भव मानवा मम्ब वा का इव्हिक्शेण प्रजात प्रात्मक प्रम्म प्रम्म वा का कि व्हिक्ष सम्भव व का यो स्विद्या करता हुमा का बात पर नार देता है कि सम्भव का का यो स्विद्या करता हुमा का बाहिए। उनका विष्या क नित हा रहे व का विषय में मानवा का बाहिए। उनका सिष्या क कहना है कि यक व्यवहार प्रवाद करना का प्राप्त । भग्वा सामा कि विद्या के स्व पर्दान नित्या निराता जनक है। जब कथा नस प्रवार का बाद विवाद होना के ता उनम निराय प्राय पहल सही निष्य वा जुक हात है तथा सम्मवन का वा तीव नक्ष कर विभाव सामा प्राय पहल सही निष्या का समय ना समय अपना करा निराय का निराय की निष्या का समय सामा कर साम

मानव भन्य घो व र्याप्टकोल की उक्त मालोकनाए बहुन कुछ सही है। यह मच है कि इन लेलका के विचार एनाधी हैं तथापि ज्यक महस्य की प्रयंता नही की वा सानी। क्वप कहर विरोधी ही इस बात संज्ञार कर सकता है कि क्षण हुआ संचार तथ हिस्सेदारी एवं सामाजिक पुस्कार वेतन म बृद्धि न करन पर भी मजदूरों के जीवन झीर काथ को मुखारने म सहायक बनाते हैं। वास्तव म मानव मानविक होने हों। सामाजिक दियति का संचार तकता ें।

> सगठन क प्रति एक सतुसित एव पूरा दिव्दकीरा (A. Balanced Approach)

सगठन के प्रध्यवन से सम्बंधित खब सक के अधिकाँ विवार एकपकीं व सपूर "या दुरावहपूरा है। सनठन " एप एक प्रक्रियाकों का एक समुद्रितन तथा पूरा ग्राच्यवन कथन बही माना जा महता है जो न हो प्रश्च क का समय है हो भीर न ही एजदरों हा कथा बहु सगठन का बिन्होराण करने ममय हिन्दू गूप सांप्यतामा प्रथ्या मूपा को कहर न जोते। इसका क्षेत्र इतना विस्तुन हो कि गभी प्रकार के सगठना को गया एक सगठन है तभी तथ्या को इसम समादित किया वा खके। यह साधिक प्रदेशों गया सामाजिक एको पर समान कर स जार दे। इसम सगठन तथा उसके बतावरण के श्रीच हाल जानी किया जा प्रदिक्तिया का स्वयंवन किया जाए।

मानव-सम्भाषे के विभिन्न खेलों का सावधानी से प्रक्ष्यन करने पर यह स्पष्ट हो जाना है कि प्रीवधारिक एवं सनीपनारिक तत्का के बीच पनिष्ठ सम्ब पाया जाता है कि तुंदन होना प्रकार के रुख्ता की परस्पर सम्बद्ध करके किया कर म दिखान का प्रवास किया गया है। यह काय करने का जब सर्वना गाँ या का प्रवान किया जा सकता है।

मानव सम्ब पा पर किए गा मनक प्रध्यपता म यह बताया गया है कि भीवागीकरण के प्रभाव स सामाजिक जीवन विविध्त भीता जा रहा है। इसके विरिशासकरण सण्ठन म अनेत्र मतीवजीरिक सम बन र हैं जिनका मतीवजीरिक एवं समावजातिक पित्र से सामाजातिक है। मानव सम्ब बाके रतकरा न यह स्थाप नगी दिया कि "म प्रकार क ममह कितन सामा यह इनका आवसी मन्त्र प्रथा है। पाय उनका दुन्नात्म मन्दर क्या है। मरवनायी या न अपने सम्प्रतायक मुत्रपाना म यह स्था कि प्रमीपक्षारिक नाम स्थाप नी हैं और मजदूरा का बहुमत किसी भी ऐस समन्त्र स्थाप क्यां सम्ब प्रकार नामा या नी हैं और समुद्रा का बहुमत

ण्यूबिन (Dubrn) याकर तथा गस्ट (Walker and Guest) वा मर (Vollemer) म्रान्ति क्यान्द प्रयोगों के ता मर पर मत वा नमसन क्या है। वास्तव स स विरोधायात वा कारता यन है। स्वा प्रयोगों के ता मर वह नि स्वो (Mayo) तथा उनक सनेक सनुवास्थित ने यह गाना वी कि सौद्योगीनरण के प्रनासक्य सभी सामाजिक एव सामित संस्थाए विषयित होकर समाय हो जाएगी। उस समय पनटी व्यक्ति वा पर वन जाएगी जहा उसकी मावनाए सुरक्षित रह सकेंगी व्यक्त हो सकेंगी तथा

247

मराठन पर उस बारानरण का प्रभाव जिसस वह नाय नर रहा होता है प्रव्यान सीतिन एक रचनारमक हाना है। सगठन भ बानर का प्रमाक प्रतिपाए सगठन की नायवाहियो पर नई बार निर्मायन प्रभाव कानती हैं। पूसरे साठन स्थाउ पक्स सगर पा जसे सरकार आदि या उस पर प्रयान प्रभाव पढ़ना है। गन सगरन के मजदूर तथा निरसदार साथ नन सगठनों के भी सदस्य हात हैं। नन सच तथा का स्थान म रसकार सिंग नन सगठनों के भी सदस्य हात हैं। नन सच तथा का

सरकाराशियां वा यह विचार है कि पुरस्कार के पति वणानिक प्रव च तथा मानव-सम्ब का वादिन्वोग्य-—दाना कही विचार स्रोणिक है सत दाना के सस्याय का समुत्त वर दता लाणि । सामाजिक सादर एव भावनाभी के पुरस्कार। का पित्रय मा सह वश्रुण स्थान है भीर इसालिए कई बार यक्ति क्स दत्तत पान यर भा वणाति का इसीलए स्थावत कर सना है कि उसका सम्मान होगा सम ज पियार क्षेत्र म सत्याव कर स्थाव है कि उसका सम्मान होगा सम ज प्रमादकारी हो सकत हैं अवकि उसको प्रायक्ता की परनी मित्रा एव पदासिया मारा प्रमाद की विद्या स्थाव जाए । यद्याप सामाजिक पुरस्कार स्थावन स म स्थूण मिद्ध हुए के त्यापि न सेत भीतिक पुरस्कार। का मुण्य का नहीं ना जाता । वई बार क्या स्रायक पर साचित कि जिए उच्च पन की स्थाव दिया जान है ।

सम्भूगा विनरए। स "पाट के कि धोषबारिन एव धनीपवारिन निदात या मगठन क प्रति वक्षानिन प्र पा तक और मारवीध मध्य पास" विष्टा एए। की मगयताधा म एकाणीपन या उनका थाध्ययन पूणा एव सन्तुरिन न । ।।। गोर प्रधानन के विवारन। एव भेग्यका न तथा गठठन के जिलाबिया न स तथ्य को समय समय पर देखा हु परसा के पोर त्यह गस्य म अपन सुभाव क्षेत्र कर्य को समय समय पर देखा हु परसा के पोर त्यह गस्य म अपन सुभाव क्ष्र कि है। हम जिस सरपनावादिया को देश मर्वाधिक सहस्वपूष्ण त्र । लोने प्रधानन के अपन विचारक पास ने सरपनावादिया के तथा विचारक पास नो स्व पा म पाठन ने प्रधान के सिवारक पास ने सरपनावादिया के तथा उनक स्पर्ण रे एम से अपने विचार उन्ह करने हैं। कि तु सद्या कि ह्यहर खादि का कहना है कि य विचारन भी प्रपन सद्धात्तिक विष्टावा को विकतित करते जा रह हैं मीर इस प्रकार

श्रनज्ञान ही ग्रचेनन एव अन्नप्रत्थण रूप संस्थलपर्ण (Synthesis) के मागवी और करो जर रहतें।

श्रीभन्न रत्ना अथ एव परिभाषण् (Motivation Its Meaning and Definitions)

िसी भी उपक्रम में बाहुवन निवी क्षेत्र का होया नोन क्षत्र का कमनारियों
म नाय की इन्द्रा बीर सिंक की बनाए रखने के लिए नमनारी मिश्रमरण एवं
प्रराणामा (Employee Motivation and Incentives) ना विजेप महत्त्व है।
समित्ररणा शान्त्रमूजी माया क माध्येवेवन ना हिन्दी स्थान्तर है जो नेदिन
माया के मृथ्यिर (Movere) मान से बना है जिसना स्थान है मितिसील हाना।
सार्वनिक स्थान से स्रीमारण शब्त ना उपयोग 1938 से सेस्ली द्वारा किया

प्रभित्रराणा था शिक्षराण से धायथ उस मनोवक्षानिक उत्तजना से है जो व्यक्ति का वायथीर प्रनाती के उसे काथ निष्पादन के किए प्ररित करती है। प्रभित्रराण को हम क्वते हैं। व्यक्ति म क्वितनी ही योध्यदा क्या हो। विदे श्रीश्रराण नहां है तो उसकी योध्यदा एक ऐसे मुद्धर इञ्जन की सरह ्मी जिनम भाग नहों। मानव का बड़ी वहीं सकलताए प्रीम्प्रराण के कारण ही है। विभिन्न विकानों के प्रभित्रराण ने विभिन्न प्रकार से परिचाषित किया है जिनम से कुछ प्रमुख इम प्रकार है —

माण्येण जे जुसियस के अनुसार धांभप्रत्या निश्चित कासी को प्राप्त करने हेतुस्वय या विसा माय "यति का प्रसित करन की किया है।

गिलफान क स्रमुसार अनिप्र रसा ऐसी बोइ विशय साश्नरिक सारक सा देशा है जा निया का सारक्ष्य करन तथा बनाउ रखन की सोर प्रवृत्ति होती है।

संपर न लिखा है अभिप्रत्स किया करवाने की एसी प्रवेशि होती है जिसका सूत्रपात प्रराणकि तारा होता है और जा समायोजित क्या द्वारा समाध्य हा जाती है।

मनकाची और प्यायल ने शब्दा मा आभवराएं प्रसानता तथा मप्रसानती की प्रापा है। परिस्थिति रास इन स्नाशास्त्री का सन्तिय निया ज्याना हम नाय की स्रोत ने जाता है।

मनकारसण्ड न निला है अप्रियरसणाया अधिप्र रहा का विचार मुख्यतं मनामानक है। यह उपन गामनारी शास्त्रिकों से सम्बाधन है जा प्रक्रिया कर में समजारी नो अध्या उसके अधीनस्थ नो निषाण्डि दिला म काय बरन या नहीं करते मुख्य न परिसाधित किया जा सकता है। यिन्न रे राग का याँ विश्वी व्यक्ति की काय निष्यादन करने के लिए प्र रित करना है। यह उस स्विक न प्रतिक है जिसके द्वारा व्यक्ति म काय नरत नी इन्द्रा नायत हानी है। प्रवास की स्विक संविद्य स्विक स्वास स्वास की है। ये प्रवासक जो कमजारिया के सफल संविद्य के सिम्परक हैं सामायत ऐसा सानावरण तयार करन म सफन होते हैं जिससे उद स्थों की पूर्ति सरन को जा को भागत प्रकृति से मिनजुन कर रहना पस्त करता है तथा सहयायिता की भावना और साने बन्ने की प्रवृत्ति कर साथ सिकाधिक उत्पादन की हाड म लगा रहना है। इस प्रकार की होड म कमार ती होड म कमार सिका समुद्रों में विभक्त हो जाता है। एक समुद्र की सुत्रा प्रवृत्ति स प्रदेश सुन्तर समुद्र सीयक उत्पादन स्वित्व हाय एव सिक्ष समुद्र की करा सिका समुद्रों म विभक्त हो साथ एव सिक्ष समुद्रों की प्रवृत्ति स प्रदेश होन कर काय करता है।

सिमप्ररह्ण स तास्य यमित की इच्छा काय निष्पादन की तपरता तथा काय करने की इ खा को जायत करने की प्रत्या से हैं जिसके प्रान्तित सावक होकर समुद्र्य प्रिक्ष काय करने की प्ररह्ण प्राप्त वरता है। प्रत्या प्राप्त करने की प्ररह्ण प्राप्त करने की प्ररह्ण प्राप्त करने कि प्रत्या को कर बार कर आवश्यकता प्ररक्त तक तथा कर कहुन्य भी कहा नाता है। प्ररह्ण वात्तव से जायत अथवा सुपन्त कह्य की प्राप्त के लिए दिया निर्देश के हैं। प्रत्या वात्तव से जायत अथवा सुपन्त कह्य की प्राप्त के लिए दिया निर्देश के हैं। प्रत्य का प्रत्य का प्रत्य कर बहुत क्या निर्देश की प्रत्य का प्रत्य कर करने का करने कि तथा प्रत्य कर का अपना है। नाय करने वात प्रत्य कर को वाती हैं। अपना करने की तथा से प्रत्य कर की वसती हैं।

प्रभिप्तराण और प्रराण म जोशीरामन ना साथ है तथापि दोनो से पा पर नहां हैं और हम दोना क घनर पर स्वष्ट रूप से दुष्टियात कर लेना चाहिए। प्रराण (Incentive) वह बाहा बरद है जो एक दूपरे यक्ति का देता है जदिंग प्रभिप्तराण (Motivation) प्रान्तरिक है जो व्यक्ति म स्वय हाती है। दूपरे गण म हम भी वह सकत हैं कि प्रेरणाए (Incentives) एक सोमा तक उस वटरों के समान है जिस चाज (Charge) करने की धावयकता होंगी है जबकि स्वान्तराण (Motivations) उस जनरेटर क समान है जिस किसी साहरे प्रो साहरकता की धावयकता नहीं हाती। कि तु दोना म उदाना प्रविच्छ सम्ब के हैं जि उह एक दूपर स पृथ्क करने नहीं दला ज सहता। एक ही तिवक्त कर यो पहलू है—एक भीतरा धोर दूसरा बाहरी तथा दोनों का समया। एक ही तींग्रित पत्त तेन से सम्ब होता है। हम यह भी कह सकत है ती हो का प्रमान हो (Motivations) मा तरिक ए। बाह्य सा मजर की होती हैं सीर बाह्य रूप तो प्रराण (Incentives) कह दिया जाता है।

श्रभिप्ररणा के तत्त्व या विशेषताएँ

(Elements or Characteristics of Motivation)

म्राभित्रराम ने भव और उसनी विभिन्न परिमापामा को देवने में स्पष्ट होता है कि इसकी विजयताएं भवना प्रमुख न व निम्नलिबित हैं —

- े प्रभिन्नरत्य एकं प्रनास प्रक्रिया (Unending Process) है—
 प्रभिन्नरत्या एक ऐसी प्रनिया है जिसमे व्यक्ति नायों मुल होता के निरिन्नयता
 प्राचा काय के प्रति उदाक्षीनता को त्याम कर निरूप्त प्राचिक काय करने की
 प्रचा है। व्यक्तियों से चाय कराने के लिए उद्दे निरत्य प्रभिन्नरित करना परता
 है। समय स्थान परिस्थितियाँ व्यवहार खादि सभी मिलकर प्रभिन्नरत्या सम्बन्धी
 पनुक्ष या प्रतिकृत वातावरत्य तथार करते रहते हैं। काय क प्रति प्रमुक्त
 वातावरत्य तथार करने और धनुक्त व्यामी में काम करने के लिए प्ररित करना
 ही प्रभिन्नरत्या है। प्रभिन्नरत्या की निया निर तर वन्ती रहती है। "सका सीमा
 सम्ब समय त है जो क्ष्य गतिमान है।
- 2 अभिभरण प्रत्येक यक्ति के ब्यादर से आती है— अभिप्ररणा आ तरिक है जा व्यक्ति म स्वव हाता है। भौतिक मानवीय आवश्यस्ताए— मौजन एव आश्रम आग समान समान प्रवास आग्य विकास के सिए मवसर बास्तविकी करण आदि— मानवीय प्रदुर क शक्तिशाली अभिप्रदेश हैं जो अवंतन रूप म काय करते रहते हैं। किसी बाह्य प्रभाव की तुत्रना स आ तरिक अभिप्ररणा का मानव यवहार पर निराधक प्रभाव निरात है।
- 3 प्रिमिम्सला से क्याचारी अरित होते हैं—प्रवाधक विभिन्न उपायो द्वारा सस्या के ला शे की प्राण्टित का प्रयत्न करता दहते हैं। न्या दिखा म सफलता तभी सम्मव है जब प्रवाधक क्याचारियों को काय कि ति प्रतित कर सकें। प्रिमित्र रहा के साध्यम स क्याचारिया से प्राधिक काम लगा मध्यक शता है।
- 4 प्रिमित्ररूगाण विल्लीय और यर विल्लीय ही सक्ती हैं —िव्हित भी सस्या या जपनम म कम्बारियों को बाय के बिरण प्ररित्त करने क दा मु य हुए ही सदत हैं—(क) विल्लीय प्रत्नेमन (Monetary Incentives) दिए आग एक (क) गर विल्लीय प्रत्नेमन (Non monetary Incentives) दण बार । विल्लीय प्रिमित्ररुगा म महत्री प्रयास वनन इदि कोनम पुरस्कार परोज्ञित प्रभान सन्भागिता पाणि को सम्मितित किया जाता है व्यक्ति वर्ष विल्लीय प्रभागित प्राप्ता मा याता सद्भवन्य पीठ वर्षयपाना ग्रादि सम्मितित हैं।
- 5 प्रिनिधरणा एक सनीवज्ञानिक वाररणा है—सनकारलक ने प्रतुमार प्राप्तप्ररणा पुरस्ता सनीवलानिक है नवीकि यह व्यक्ति नी प्रात्तिप्र गालिया को इस प्रकार निकसित करती है कि वह अपने नाय म ध्यिक रुचि ने धीर नाय के प्रति नवीतता प्रमुख करें।

- 6 सम्यूए व्यक्ति प्रिमित्रति होता है उसका एक नाम नहीं—प्रत्मेव व्यक्ति एक सम्यूए तथा प्रविभाग व व्यक्ति है प्रत उत्तक्ति स्व प्रावण्यकताए परम्पर नाम्बी एत हानी है प्रोर ज्यवी एक प्रावण्यकता या इच्छा पूरी दोने ही यह दूसरी व्यक्ति होता है केवल उसका एक मान नहीं।
 - 7 सिम्प्रराण सालुम्बिक का कारण नहीं परिष्णास है--प्रिम्प्रराण एक मान्तिक विचार है जिसके द्वारा व्यक्ति काथ करन के निष् प्रिय्त नेता है। वनमान प्रयक्ष सम्भावित प्रलामन क साधार पर उस काथ करन की प्रयाग मिलती है प्रवृद्धि सम्भावित प्रकार की काय पर सालुम्बिक परिष्णाम है।
 - है जता कि वा मामोरिया एव वक्षारों का निर्णेशन नियायण तथा क्ष्यदेश एवं विकास कि वा मामोरिया एवं वक्षारा न निवास अभिप्रस्पाति निविचतं परिणाम प्राप्त हात हैं। भागवीय प्रवाहार वो एक निवास निविचतं परिणाम प्राप्त हात हैं। भागवीय प्रवाहार वो एक निवास निविचतं में या सामाय में वा विकास रविनित हैं। कुछ विवास कर करने ह कि यस वित्र हाथ न प्रीर्ति भागीत प्रश्चार करना है। वर्ण प्राप्त करना है। वर्ण प्रवाह के स्वाह पर मानुष्य करने करने हैं। वर्ण प्रवाह के स्वाह पर स्
 - 9 ब्रांभप्रतथा 'योक्त्यों को कावस्त्रका में बद्धि करती है-प्रांभप्रत्या कायस्राता वद्ध क हु। श्रांमक चाह कुशन हो या प्रकुणन ब्रामिप्रत्या द्वारा प्रति प्रवास स्वीवक उपादन करता है। जब प्रांचक रांच स तका विचा पाल्या की क्या प्रवास है। व बस्तु की किस्म म सुधार हाया जागत मूर्य म लग्नी आग्यो एव उत्पादन किस्मा म अपप्रयत क्या गाँग।
 - 10 मिन्नद्रणा वितियोग कं समान है—अभित्ररागा एक प्रकार का वितियाग (Investment) है बवाकि इसक माध्यम म अभिक की जल्मान अमता में इसि होतर उल्लादन नागत म कभी आता ह । उल्लादक का एक माग प्रीमक पर सिन्नर्राया अंद्रप्र रखा क रूप म थ्या कर दिया जाए ता यह काई कालत का विवास की नेने नेमा बब्ति वासस में वितियाग का काय करेगा ।
 - 11 ग्राभित्ररामा ग्रीर मनीवल म भिन्नता है-मामोरिया एव दशीरा के

षाणी म—सिम्प्रराह्मा एव मनोवल दोना म खातर है। अभिप्रराह्म एक प्रतियों है जिसके द्वारा मानव काम के लिए प रित होता है जबकि मनोवन स्वय का य वरते की दाखा है जो समित्रराम होता प्रविक बनवती होती है। अभिप्रराह्म से कमचारी का मनोवल बदता है और वंग स्रविक काम करने की और प्ररित हो। है। मनोवल कवा होने पर हो "नित स्रविक निकासन हो सकता है। मनोवन का ना तभी हो सकता है जब स्विक्त को समुचित सिम्प्रराहम हो रहा है।

स्रभित्र राता के उहे श्य

(Aims of Motivation) प्रभिन्नरेगा क प्रमुख उद्देश्य निम्नलिखित हैं—

- 2 कमचारियों के मनोबल को ऊचा उठाना, उन्हमं आरमविश्वास और
- निष्ठा की भावना पटा करना। 3 कमचारिया का श्रामाजिक धार्यिक गव सनावैणानिक धावण्ये स्तामी
- 3 कमवारिया का सामाजिक श्रीयक ग्य मनविनातिक श्रीविग्येन्सा को पूरी करना तथा उन्हें यथासाध्य सन्तृष्टि प्रदान करना ।
 - 4 श्रम पूजी कं सच्च ध को सुधारना।
 - 5 सस्या या उपलम मे स्वस्थ मानवीय सम्बन्धी का विकास करना ।
 - 6 क्सचारियो की काम कुशलता म स्रविकाधिक वृद्धि करना।
- 7 कमचारिया संसहधार प्राप्त करना आदि सस्था के प्रति उनमें लगार्व उत्पन्न करना।
 - 8 मानवीय साधनी का सद्प्याग करना ।
 - भागवाय साधना का सदुपयाग कर
 मस्या के लक्ष्या को प्राथ्त करना ।

मनित्र रसा की सुदढ पवस्था की श्रविदायसाए

(Essentials of Sound Motivation System)

कूष्टन एव स्रोडोनल क अनुसार एव सुदृढ अभित्ररण यवस्यों में निस्न लिखित चार वातों का होना जरूरी है----

 उप्तरक (Productivity)—गर अध्य प्रशिवारण ध्यवस्या यह है जो उपादक हो प्रयांत अधीनस्य वसवारियो का मधिक कुलतता प्रोप अस के साथ प्रवास कर तके।

- 2 प्रतिस्पद्धिसक (Competitive)—एक अच्छ धनिप्ररण पवस्या यह है जो कमबारिया म श्रीवक परिश्रम नरते की स्वस्य प्रतिस्पद्धीं को जान दे। यही नही श्रीपप्ररण की सागत इससे प्राय्त अधिक स्वत्यादकता सं व्याया भी नहीं हानी चाहिए।
 - 3 न्यापक (Comprehensive)—एक सुब्द ग्रामित्ररस यदस्था को

मापक होना चान्ए। वपयुक्त समित्ररण योजना संगठन म सथे व्यक्तियो की न क्वन निम्न स्तर की जरूरता की पूरा करती है जहे बारीरिक जरूरते सुरका मध्य भी जरूरत बहिक उच्चस्तरीय जरूरतो को भी पूरा करती है जम भारमणुष्टि की जरूरत सामाजिक महत्त्व की जरूरत सादि। मही नहीं स्निभेश्वरण को यह योजना सगठन म लग सभी क्यनारिया पर समान रूप से सामू होनी चाहिए।

4 सकीकी (Flexible) एक उच्छ धौर सुन्य प्रसिप्तरूप योजना के निए सचीनी होना धावश्यक है ताकि जिन्न जिन्न यक्षिता नी जिन प्रमाणा भीर जरुरता की पूरा किया जा सके धौर समयानुकृत परिवतन भी साम जा सब ?

श्रभित्र रेखा क प्रकार (Types of Motivation)

भ्रीभप्रत्मा का क्षेत्र भरवन्त व्यापक है और समय समय पर विभिन्न
परिन्धितया म विभिन्न प्रकार की अभिप्रदेशाचा का उपयोग करना पडता है।
विभिन्न व्यक्ति विभिन्न प्रकार की समिप्रदेशाचा से विभिन्नरित होते हैं। समिप्रदेशाय
प्रीपचारित एव सनीपचारिक यो प्रकार की हा सकती है और इनम भी प्रत्यक करें
भेद किए जा सकते हैं—श्वारमक भीर क्रायात्मक । का मामोरिया एवं देशारा
करते किए हो हैं—श्वारमक भीर क्रायात्मक । वा मामोरिया एवं देशारा
प्रस्तत किए। हैं—

भिभग्नरसा मानवाय यवहार

1 ग्रीपचारिक ग्रमिप्ररेणाण

(म) यनात्मक (Positive)

कतन बांगस पणेतित पुरस्मार विभिन्न वायदे विभिन्द नाम जसे वलब म सदस्यता वाहन रखन की विभेय सुविधा प्राज्य जनपान-गृह ग्रादि।

(ৰ) হুৱোমক (Negative)

फिड़ कियाँ देना दुष्यमहार अनुशासना मक कायवाही पद प्रवति जवरी छड़ा पदमुक्ति प्राप्त सुविधामा को बार कर देना क्यांटि ।

मनौपचारिक अभिप्ररेणाए

(भ) धनात्मक (Positive)

प्रश्नसा श्रीसाहल ध्राय व्यक्तिया द्वारा मश्रीपूर्ण व्यवहार सामूहिक सम्मान श्रीर स्वीकृति यूनतम नियन्ण प्रव धका एव सहयोगियो द्वारा सम्मान दिया जाना श्रामः (ब) ऋसामक (Negative)

द्वारा सम्मान नहीं मिनना ध्राय सहयागियो द्वारा काम में सट्योग नहीं देना नियानको और पपवेक्षको द्वारा फिडिनिया देना छादि।

बालोचना का पात्र बनना सहयोगिया

प्रतेक क्षित्राना ने अभित्ररागाया को निम्नतिल्लि तीन भागो म विभाजित किया है—

(क) धना मक एव ऋसास्यक अभित्र रखाएं

(ख) दिलीय एवं कविलीय अभित्र रणाएं एवं (ग) व्यक्तिगत तथा सामृहिक या समृह कभित्र रणाएं ।

(द्य) घना नक एव क्र्यात्मक क्रिअरएएए — इन अभिग्र रहायों से मानव सक्हार के वे क्षणों कल सिम्मितिक हैं को उपरोक्त बाट में बताए गए हैं। मानव सक्हार के वे क्षणों कल सिम्मितिक हैं वो उपरोक्त बाट में बताए गए हैं। मानव स्वाप्त कर प्रकार मिनती है औद्योगित व्याप्ति का मुजन होता है उपरामाए कम एती हैं। यदि प्रमिन्न रहाए क्षणा सक हैं हो बुद्ध समय के तिए तो अभिक काम करने के तिए बाक्य होते ह कि तु व तस्त्रे समय तक सत्त्रोगित्र का स्वाप्त के साथ सीम कम तार सीम का साथ होते ह कि तु व तस्त्रे समय तक सत्त्रोगित्र विवाद प्रमुख प्रमुख कि स्वाप्त का साथ सीम कम ताथ होते ह कि तु व तस्त्रे साथ कर स्वाप्त का स्वाप्त का स्वाप्त होते हैं।

सापुष्ट - सिक्त ही सगठन के हित अ रिवकर काय जर सकते ह । (व) विक्तीय एक श्रीवक्तीय श्रीक्षेप्रेरणाए — प्रीप्तप्र रहाए काहे घनारमक हाया न्ह्रणास्मक व्यक्तिगत हो या सामृहिक इह दो वर्षी य विभाजित किया जाता है — विक्तीय तथा श्रीवितीय ।

जाता है—विसीय तथा प्रवित्तीय । विसीय प्रतिप्र रहाए (Monetary Motivations) इस मा यता पर प्राथारित ह वि ध्रविक उत्पारण (Monetary Motivations) इस मा यता पर प्राथारित ह वि ध्रविक उत्पारण प्राप्त करने क तिए प्रियंश को प्रीयंश मनदूरी प्रीर प्रियंश नामाथ दिया जाना चाहिए। दूसर कल्नी वे वित्तीय प्रतिभ रहाए व्यवस्था में प्रीयंश नामाथ दिया जाना चाहिए। व्यवस्था में श्रीयंश नामाथ करने प्रतिप्त करने प्रावाय वित्तीय प्रतिप्ते रहाध से कथायारिया एवं प्राप्त में प्रवार करने प्राप्त करने प्राप्त करने प्रवार करने प्रतिप्त करने करने प्रतिप्त करने प्रतिप्त करने प्रतिप्त करने प्रतिप्त करने करने प्रतिप्त क

चिंद्र प्रियमामीस तथा थ य क्तीय प्रसिन्न रेखायो से स्थापारमा एव श्रीमा की मुनमूत प्रार्थिक प्रावस्थ्यताथों की साजूनिय हिति हैं और श्रीमा के श्रीय के प्रति यमासन दृष्टिकी साम त्री सी साज है। यखिर वित्तीय अभिश्र राणा कमचारियों नो सम्प्रण अभिग्र राणा कमचारियों ने सम्प्रण अभिग्र राणा कमचारियों ने सम्प्रण अभिग्र राणा कित्त है। कर पाती स्थानि वमाचारी नेवन मुद्रा कि तर ही काय नहीं करत तथायि यह विविवाद है कि श्रीद शिमा को अपर्याप्त मजदूरी मिलेगी तो वे सरसता से अपना जीवनवापन नहीं कर पार्टी उनम प्रार्थिक प्रसानों वाच्या होया जिससे श्रीयाणिक स्थानित ना उदय और विकास होगा । वित्तीय प्रसिन्न राणाए किसी भी उद्योग के समुद्र धानवीय सम्ब से स्थानना म प्रच्यान्त स्थान से पर्याप्त में कि से यो दे का से स्थान साम स्थानन स्थल सामन हो पर

का प्रामान्त्र उनकी कायक्षमता से वृद्धि सनीवल का उन होता ग्रकायकुषल कमचारियों का भी प्रवासन के वारण काय के लिए प्ररित होना प्राक्तिगत सायुष्टि प्राप्त होना मनीवनानिक उत्तवना मिसका खादि। प्रक्तिक ता अभिप्ररागाधा को प्रवासन सरल छोर प्रमाप्त होता है नगांकि प्रयोग यक्ति के वार्यों का धालानी से मुप्यावन किया जा सकता है तथा उसके प्रविक्त की सण्या भी भाष्ट्रता में हो सकती है। प्रतिकत्त की बाएना श्री को प्रस्ता के लो सकती है। प्रतिकत्त की बाएना श्री हो प्रस्ता के लो सकती है। प्रतिकत्त की बाएना श्री हा प्रवास की लो सकती है को श्रीमकों के लिए श्रीमक प्रभाषों और सन्तोयजनक सिद्ध हाती हैं।

समूह प्रभिन्नर एवामा के प्रमुख नाम हैं— समूह हमजारियों में आपसी मतनेदी घीर समय ही सम्भावना का कम होना समून भावना हा विकास होना कमजारिया पर सम्बन्धिक प्रयोगक समारिया पर सम्बन्धिक प्रयोगक समी धाना कमजारिया की अनुपरियति में कभी धाना का पर देर से धाने की धनती कि प्रता करता है। इस साम साम सम्बन्धिक प्रभाव यह होता है कि उपादिन बस्तु की प्रति इकाई लावत मंक्सी धा जाती है जिससे उपभाक्तियों समुद्राय स्थित सम्बन्ध राज्य कि ति सम्बन्ध समारिया सम्बन्ध समित्र सम्बन्ध समित्र सम्बन्ध सम्बन्ध समित्र सम्बन्ध समित्र समित्र सम्बन्ध समित्र सम्बन्ध समित्र समित्य समित्र समित्

राष्ट्रीय अम आयोग तथा भारतीय राष्ट्रीय अल्पाहकता परिचर्

द्वारा प्रेरणा व्यवस्थाम्रो के सम्ब ध मे सिफारिशें

राष्ट्रीय श्रम सायोग सीर प्ररत्ता ध्यवस्थाए

- गितयोक्ताओ और कमवारियो द्वारा व्काई स्तर पर एक सहज धौर सरल प्रराणा प्रवस्था की जाए । यह व्यवस्था स्वीकृत द्वाचार पर सामूहिक सीदेवाजी क माष्यम सं तथार की जाए ।
- 2 समूहा पर प्रयक्ष बाग्रस्थक्ष रूप से लागू होने वाली व्यक्तिगत एवं समूह
- वानो प्ररत्नाप्रा को विकसित किया जाए।
 - 3 जो भी प्ररेशा यवस्या कायम की जाए उसकी नियोक्ताओं एव
- कमचारिया द्वारा स्वीकृत प्रमाया या ग्राधारी पर किया आए।

 4 कोई भी प्रराणा व्यवस्था हो उसका विकास कमचारियों के सहयोग से
- किए गए काय अध्ययन के आधार पर किया जाए।
- 5 कमचारियों को त्ररणा याजनायों स जो बाय हो उसम प्रक्षिक उचाववन ' होन चाहिए।
- 6 विश्लीय प्रराणाए ही काफी नहीं हैं उनके साथ स्रवितीय प्रराणाए भी कमचारियो घीर अभिने ने दी बानी चाहिए ताकि उत्पादन तथा काय के प्रति वे प्रविक्त सिक्य वर्षे। प्रतिशीय प्रराणामा म सेवा सुरता काय सामुद्धि काय स्वर प्रति की मिम्मिलत क्या जाना चाहिए ।

स्पष्ट है कि राष्टीय श्रम भाषाय ने तीक उद्योगा म ही नहीं बरन् सभी

प्रकार के उद्योग में उत्पादनता-चृद्धि के लिए प्रभावी प्ररम्भा "ववस्थाका के निर्माण पर जार दिया है।

भारतीय राष्ट्रीय उत्पादनना परिषद की सिकारियें

भारतात रात्याव वस्तावना पारव्य का गायगार ।

जून 19-2 म भारतीय राज्येय उत्पादका परिषद् व जमनी समुक्तानि सम्मित्ति तथा जायन का जाता म प्रचित्त उत्परणामा वयवा याम्यररणामा के सम्ब म एक रिपाट प्रस्तुन की चा जिसमा भारत क निजा तथा जाव करा म जलरारण मुश्तान व सम्ब पत्र स्वाप्त स्वाप्ति में भी को ची। इन सिक्यरिया का का का सार दी सिन में विकारण दिवा है—

- (क) प्रात्मिक प्रतिय जाण [Robustral Engineering) म माम्रास्तिक स्वन्त ज्ञाण वाहिए। सभी समिय न्या महाविद्यानया म मिनाज्य प्राहाविद्यानया म मिनाज्य प्राहाविद्यानया म मिनाज्य प्राहाविद्यानया म मिनाज्य प्राह्म स्वया प्राप्त के नी मिना मान्य करने का गान्य निवास मिनाज्य प्राह्म के सी मिना मान्य करने का गान्य म प्राप्त म प्राह्म सी मिनाज्य प्राप्त का सिनाज्य म प्राप्त म प्राप्त म स्वया म प्राप्त म प्राप्त म प्राप्त म स्वया म प्राप्त म प्राप्त म प्राप्त म स्वया म प्राप्त म प्राप
 - (ख) अब उ परामगदातामा (Management Consultants) को कर्मों म अपनाएन मिन्ना वाहिए। वरामगदाता वस छाना क्मों को परामग दे सक्ये जो क्ष्य बीडोपिक प्रभियन्तामे की नियुक्ति नहीं कर सकत ।
 - (त) स्तस्ता अम्बई महार षह्यराबाद वगलीर आदि प्रमुख ग्रीहारिक केन्द्रा म ज्हा गीग्र ही घनक नारकाना म थानको के निए उत्पररा ग्रामारित मजूरी की व्यवस्था की जण्यी यमिका को प्रवीत स्वयमन (Method Study) काय माप (Work Measurement) तथा पद मूमाकन (Job Evaluation) ग्राहि की हिमा मणन करने क निए विशिष्ट तकनीकी सस्याए सवानित की जाने वाहिए।
 - (य) जमना कर रहा (REFA) जमा समन्त स्थापित करन हो सत्मावनायां पर विचार विभाग वरन के निएक दिमाण कर वचा सरकारी हिता का अतिनिमंदद करन वाली एक निमक्षीय समिति (Toparite Committee) का मन्त्र विचार जान परिए भाग प्रकार क नगड़न के हारा उपमुक्त उद्धारणा योजनामा का वाह्मीयता क सहस्य भ समिन क मित्रास्त पर प्रकार के उद्धारणा योजनामा ना वाह्मीयता क सहस्य भ समिन क मित्रास्त पर प्रकार के निम्ना वा सम्मा मार समिन क मित्रास्त पर प्रकार के निम्ना वा सक्षा मार समिन यह सोजने कि उद्यावप्रिता नगर उत्तर गोधन महाक्त उत्तर क्षिण की भागित हो। हो जो उनी है।
 - (इ) प्रस्त बौद्यागिक सम्बन्धा के निमाल की बार जारत क उद्योगपतिया का विकेष ध्यान देना चान्छ। धामिका का विश्वान प्राप्त करने क

निए तथा उत्प्रयान्याधारित मजदूरी की समस्यामी व सम्बन स जनानिक इंटिकांस अपनाने के लिए सभी प्रकार के प्रयत्न किए जाने अमहिए १

श्रभित्रेरणा का महत्त्व (Importance of Motivation)

किसी भी श्रीवाधिक एवं प्रवासनिक का अप प्रतिब्हानों की सकलता में मिभिन्नरेणा रावस्या रा यस्यविक महत्त्व हाता है । उत्तारन के विभिन्न सावता म कवन मतुष्य ही **व**ेसजीज सौर सिनिश साधन है जो ध य निक्ष्यि माधना को गाँत प्रदान करता है । मनुष्य मशीन नहीं है जिसस बरन दवाते ही बाय ने लिया जाए ! प्रतिकान म काम करने वाले कमवारिका और श्रीमका का अपनी सायताए विचारपाराएँ, इच्छाए और आसीनाए नोनी हैं। उत्तम पात के प्रति दिन उत्तन सरक विकास के निग नाद्याए जागत करत ही उनसे काम निया पा सकता है। दवाबकारी उपाय या बाध्यनाए मधिक सन्त नवा होती नालान्तर मे इनसे "निकिया स्वरूप बक्ष तीम और विनी फलता है। कार्मिक प्रव व ग्राप्स्म से ग्रन्त तक उपक्रम के कमचारियों सं व्यवहार करता है और दूसरे तोगा के प्रयासी से धपने कामी की निब्यान्ति कराता है तथा अपन लक्ष्मी की प्राप्त करता है। क्स दृष्टि सं कमचारी प्रतिप्ररण और प्ररह्मात्रा की अपना नहीं की जा सकती है। व्यक्तिया से सही रूप में काय कराना इस बात पर निमर है कि वे मानसिक बीच्ट में काम करते के लिए तैयार है या नहीं। ग्रमरिकी जनरन पृष्ठ कारपीरेहन के द्रतपुत मध्यम वनरेन स्मित के माना भे आप किसी प्रक्ति को समय रारीद कर सकी है निसी विशेष स्थान पर उसकी शारीरिक उपस्थित का खरीद सकते हैं नितु किसी व्यक्ति के उसाह को उसकी पान शक्ति को प्रथवा उसकी बकाराए को न_ा जरीर सकत । जमवारिया सञ्चाधकाधिक वाय नन का लिए उन्ह नियमित रूप सं प्ररित करते रहना झावश्यक है और एमी प्ररक क्रकि ही मिनप्ररस्स है 🧵

श्रमिप्र राग प्रक्रिया (Motivation Process)

धय इस बात पर विचार करना उपयुक्त होगा कि प्रवाधक अपन कमवारियों को प्रभित्र्रित करन क निए किस प्रकार कदम उठाता है। ग्रभिप्ररण-प्रक्रिया के दा मुल्य म्।ग हैं-

(क्) क्याकिया जाना है एव

(क्ष) ऐसे क्यों तथा निम प्रकार निया जाना चाहिए । प्रथम भाग म अभिप्ररंश ५ दस मीर नितीय में न्य करना से सम्बर्धि नियम प्रांत हैं। पेर दीना ही। कन्य साय-साथ उठाएं जाते हैं। तथापि सञ्चयन री सुदिया नो दुन्दि से हम इननो पुषक पुषक रूप म देखेंगे। पहाँ हम (क) प्रशिवरण के कन्या ना सोन रे पक्षात ।व समित्ररण सम्ब को नियमा का उन्पल करेंग।

259

(क) झभित्र रागक बदम

(Steps of Mot vation)

मित्ररण के मुख्य करण रस प्रकार है —

र प्राप्तप्रस्ता उपकरणः (Motivational Tools) को निर्माति वरना—
समित्रता प्रश्चिमक इस दूसरे वन्म म प्रवासक का सिप्तरता के विनिष्ण उपकरता का चुनाव और प्रधान करने के लिए तथार रहना समित्रता के किए । दसके लिए गायर के के चार्लिए । इसके लिए गायर के के चार्लिए । इसके साथ के चार्लिय है। प्रवास के चार्लिय है वह कम सुची को तथार करने म सपने तथा प्रधान कियो के मनुमाव का प्रयोग करे और प्रधान साथिय। साथ व्यवसायों ना हा सल कर कि किम प्रकार कर चित्रसा के निर्माण के विष्य हों।

उसिम्न रख योजनाका (Motivation Plans) का बनाव एव प्रयोग—

3 स्निम्न रख योजनाका (Motivation Plans) का बनाव एव प्रयोग—

स्निम्न रख योजना की तागू करन के लिए नवन पहुँच उपकुत वाक्षा का बुनाव करना होता है और तत्वश्वाच्य उसकी लागू करना की लिए मनन पर यहां का नित्तवय लिया जाता है। उसहरखाम तिमी का नित्त का ना का उपयोग निरा जाम यह प्रवाद करना होगा कि सम्मानांक नित्त का ना का उपयोग निरा जाय सम्मान देत समय किस प्रवाद के हाल नम्म करनित किए नाए आर्थि यह सीधान रखना होगा कि सिम्म न्याय अर्थात करना होगा कि सिम्म न्याय स्थान स्यान स्थान स

ग्रभिप्ररण याजनामा के नागु वारने म समय तत्त्व (Time Element) की ग्रीर ध्यान देना जरूरी है।

- 4 प्रभाव का ग्रम्ययन (The Follow up)-- श्रभित्ररश का मितिन क म प्रभावका ब्रध्ययन करना है ब्रर्थात् यह जानकारी हौसित करना कि कमवाी प्ररित हुए अववा लगे और बदि नही तो अभिप्ररण वी किस ग्राय युक्ति वा प्रयोग क्या जाएं। प्रभाव बध्ययन सथह भी शामिल है कि भविष्य के साद से से अभिप्रदर्क युक्तिया का मृत्योजन क्या गया।
 - (ख) ग्रभिप्र रण के निवस

(Rules of Motivation)

मभिन्नरराक उपयुक्त बदमाको उठाते समय प्रव व को कुछ मूलभू नियमी को ध्यान म रखना चाहिए। यह हम प ल बता चुन हैं कि श्रीभन्नरण के कदम मीर जन नदमा से सम्बा वत नियम-ये दोनो ही साथ साथ उठाए जाते हैं मर्थात दोनो मे चोली दामन का साथ है। प्रमित्ररण के कुछ प्रमुख नियम ये हैं-

- (1) घारमहित तथा ग्राभित्र रहा (Self interest & Motivation)-यक्ति स्वाधवश ही बुछ वरता है भौर समित्ररश याजना वसी स्वाध या स्व हित पर माधारित होती है। तथापि यह स्वाय विवेशपुण होना चािए प्रयांत् सस्या क कमचारियों को यह अनुभव करना चाि ए कि भ्राय कमचारिया को उनके लक्ष्यों की प्राप्ति मः सहायता देते हुए उसके स्वयं के प्रध्यं की पूर्ति हो रही है। यदि एक कमचारी तरकता व लिए उ मुक है तो वह था ता दूसरे कमचारियों की उन्नति की ग्राघात पहुचा कर या दूसरे कमचारियों को श्रवने साथ नेकर तरक्की कर सकता है। दोनों ही तरोको म उसका निजी स्वाध द्विपा है लेकिन दूसरा तरीका बुद्धिमत्तापूरण है क्योनि इससे उसनी एक प्रभावशाली टीम होती है। इस प्रकार प्रभिन्नरण की पहना नियम है कि श्रभिप्ररण म निहित स्वाय बुद्धिमत्तापूण हो ।
- (2) पहुन योग्यता (Attamability) —श्रीभप्ररख द्वारा निर्धारित लक्ष्य पहुच योग्य (Attainable) धर्यात प्राप्त करने याग्य होना चाहिए तभी अम सम्बंध प्राप्त रहसको।
- (3) विभिन्न पुरस्कार (Different Rewards) प्रभिन्नरस्य का तीसरा मून नियम यह है कि विभिन्न पत्तियों के लिए भिन्न भिन्न प्रकार के पुरस्कारों की मीर इसी प्रकार एवं ही "यक्ति के लिए भिन्न भिन्न समयो पर भिन्न भिन्न प्रकार क्ष पुरस्कार की यादाया की जाती, चाहिए। इससे पुरस्कार बनस्या लागगीन श्रीर तत्रीन बनी रहेगी उसमें एक पाकरण रहेगा। यदि पुरस्कार की एकसी यवस्या रक्षी गईता वह कुछ समय बार् धान्यपाहीन श्रीर प्रभावहीन हा जाएगी। (4) मानबीय तत्र (Human Element) पर विचार—समिन्नरण के इस ग्राधारमुद्ध नियम की मान है नि मानविषय तत्र का श्रीश्रप्रण योजना में उचित

251

महरेव दिया जार्रा चाहिए । यत्रि क्मरारी की भावनाम्रा को चीट पहुंचाई गई या उसक व्यक्तित्व का अपनान दिया गयाता अभिन्नरण की कोई भी धाजनासफन नी _हो पाएकी झोर कमचारी अपना नाम विपरीत तथा सनिष्ठित तिमा मे

(5) यक्ति समेह सम्बेध (Individuals Group Relationship)---मिभिप्ररा योजना म यक्ति बौर समूह दोना नौ का घ्यान रता जाना चाहिए नयोदि स्मृह का भी ध्यक्तिया पर बड़ा प्रकाब पत्रता है। कोई भी ग्रीमप्ररहा योजना बनाते ग्रीर राष्ट्र करते समय प्रवाध को यह धनुमान लगा लेना चाहिए कि उस योजना के सम्ब ध में समूह का क्या सत है। ऐसी काई भी ग्रावित्ररंग भजदूरी योजना संकत नहीं हो सकती जिसका समूह ारा विरोध किया गारहा हो।

प्रभिन्ने राग योजना शुरू करने की वाछनीय शत (Essentials for Implementin, Motivation Plans)

मिनिवरता विभी भी बौद्यागिक मेस्यान के नित न क्षेत्रल प्रस्थायी ग्राधार त्तवार करता है विकि एक क्यायो नीति को उप्य देता है। नारत मे निजी क्षेत्र म प्रभिन्नरण योजनामा को व^०न कम स्थान दिया तथा है तथापि लोक उद्योगों मे क्मबारिया और अभिना के जिल प्रराणात्मक योजनाल किसी न किसी रूप म लागू भी गई हैं। तथापि नोक की भ मना उद्योग नम नियास बर चढ नहां माने जा मनत । प्रभित्ररण योजना या श्रमित्ररणा प्रणाली सुदन होनं पर ही गौद्योगिक सम्बच्च मसुर रण्पनत ण। श्रमित्रररण यो उत्त्रेरणा योजनाण सुरू वरन ॥ प्व कुछ भावादक परिस्थितियो का निर्माण करना या बोगा म पहले सं ी नका विद्यमान रहना बामराक वे बायया योजनाए सकत न हे ही सकता। मुख्य परि यित्या की बा के भार यी सिंह ने वस प्रकार निवादा है-

(।) मिश्रप्रस्त या उपरत्ता योजना के भातगत सम्मिनित किए जान षात नाम इस प्रनार के तीने चान्छि नि उननी प्राप सदी सदी की उन सब । काम माय के ग्राष्ट्रिक तरीका हारा ग्रीनीति कार्यों के 95 प्रतिज्ञत कार्यों का माय कर िया जाता है। वसी जियाग जिनस राय वा माप यक्तियत रण म या समूर हर म सम्भव नहीं है या जल नायों पर समचारिया ना यि जला प्रस्तात या बरावर होता है उन कार्यों का उत्तप्र रेशा योजना में सिम्मितित नी जिया जात । निसी भी प्रवेत्याम नारे माना (Rough Standards) ना योजना ना पापार न_{रा} बनाया जाना चाहिए।

(2) योजना की सफनता की दूसरी शद्र ऐसी यन्तिक मजदूरी सरचना (Scientific Wage Structure) की उपस्थित है जा काय री भौतिक मानमिक एव मक्षातिक जरूरता तथा मुना वेतन तम (Money Scale) सं सम्बद्धित कास

मृपोशन (Job Evaluation) पर ब्रावास्ति हो । यदि मनदूरी सरचना इन गर्यो म प्रपृष्ण होगीता योजनाकी शुरस्रात होनंपर वन प्रपृष्णतामा म जृद्धि हो

ज एगो।
()) सम जनि (Work Force) भं ग्रामधिन ग्रजन की भागा होनी भागि ग्रीर उनमंग्रह मिनार साहितीं के जनी अल्पान्कता के पनामे

पूजी श्रम तथा उपभात्ताबा वा निस्सा मित रहा है।

(4) प्रभित्रका याजनाए एसी हानी चारिए कि उनके आ उमत प्रिमिशे का प्राथम अपन करने का स्वक्षर मिने। स्व यो क सभी स्वर (Slabs of the Targets) "तन ऊने निवारित नृति किए जान नाहिए कि प्रारम्भ म प्रमित्र को उने के साणा मिने कि जु मनत उन्हीं परामा ही न्य नने। प्रिमित किसार कि नियार खायम म स तमन्त्र पर हो सो बानम का आप र या तो स्वित्र स वाराम दिना जे पान में तिस्तर होना स्वारम प्रदान करते समय प्रस्तिगत इक्षरों स्वर्णन स्वत्र मिनिस्तर वा या नाम प्रवान करते समय प्रस्तिगत इक्षर ही प्रमित्रस्त। वा पान म स्वत्र साथ प्रमित्रस्त। वा पान म स्वत्र साथम प्रस्तिगत होने स्वर्णन स्वर्य स्वर्यं स्वर्यं स्वर्णन स्वर्णन स्वर

(६) आत्रम ॥ तरत न्यु समय का धिरेष्ण Adoption of Time Values) मामा य प्रवस्था क काय की धौसत वित यर प्राथाधित हाना वािर्ष में इसक प्रवत्य ककात व्यक्तिया करती तथा दूसरी को पर ध्यान राज्य जाता वािणा। उपरामा याजनाधा के प्रनादक की विष्म में पिरायट हो नरी खानी था ए। उत्पादन की किस्म यर ध्यान देने के लिए या तो कि शुन्ताक करोटी (Equality Criterion) अपवाई जानी चाहिए या सिक प्र दी किस्म क उपाण्य पर हो उद्धारणा या प्रमित्र एसोटी (स्वाम को प्रायान वित स्वाम विष्ण स्वाम की सुरुपात के स्वाम स्वा

म्र ही रिस्म के उपान्त पर ही उत्प्रदेशों या माध्यप्रस्था पुत्र पद्धति भ्रष्ट्यथन (Method Study) श्रावण्यक है।

गया नो । (7) सभी ब्रांभित्ररह्मा यहिजनाण विसी खास कायप्रक्रिया (Work Process) हे सम्बाधित हाता है और विशाध वा चा माल उत्पादन दीनि तबा जापादित क्रत्यों म निर्मो प्रकार के परिवर्तन हुए तो योग्ना में भी परिवर्तन नाना धावण्य होगा। इत उन्नरा को श्रीमको तथा प्रकाश ना हुए नावा इने रितित कर म बुल हरण होना चालिल बंदि निर्मो प्रमिक प्रवाध विशिवा को विशय बत क करण प्रपादन म उक्ति हानी लग्न प्रकेशित का विश्व को पृष्य प्रारित्रिक का माल के प्रकाश के प्रकाश के प्रमुख्य का प्रकाश के प्रकाश के प्रवाध विश्व के का माल के पृष्य प्रकाश के हारा प्रवाध प्रवाध के प्रकाश के प्रकाश के प्रकाश के प्रकाश की का प्रकाश के प्रकाश कर का के सुक्तावल के हारा प्रवाध प्रवाध की प्रकाश के प्रकाश की प्रकाश की स्वाध का प्रवाध की स्वाध का प्रकाश की स्वाध की स्वध की स्वाध की स्व

(8) अधिका दी योजना की पूरा जानकारी होनी वाहिए और उनम यन विचार प्यापन क्ला जाहिए कि उनके अहिकित प्रयान पा उन्हें अतिरिक्त मैनिक पारिक्रिमिक विचार के स्वीकृत के आयार पर संग्या था। इतक निग यह सावस्थक

है कि वेजना स्वयः एव झासान ना ।

(9) श्रीनल याण्य की महाना की महान भी यथासक्य छोटा होती चाण्यि भाषारण प्रवर्णका म के सहित एक पाह स अधिय की होती चाहिए १ प्रवित सम्बी हात पर प्रपत्न एव पा स्थिमक क्र-यक्ष सन्वच्च या अभिक्ष धन

(10) विभिन्न प्रकार के कार्यों की माप के किए विभिन्न प्रकार की कमरेडी

अपनाइ नानी च हिए।

(11) भानीय पुरुष्मिम यह भी घावश्यक है कि उत्ति को छन्ता न हा। एकि प्रस्ता यावना ऐसंस्थय स स्मेर त्य प्रकार तालू की बाध कि उत्ती की सम्बादता न रहे।

स प्रावशक परिस्थितिया जना कि हा सिंह का अधिकत है वनमान समय स भारतीय नोक न्यामा म हपन ज नहीं है प्रथम बहुत है न

> श्रमित्रेरणा क निद्धात (Totories of Motivation)

> > assas

ध्रभिप्र रेगा सम्बन्धी विचारधाराए (Concepts of Motivation)

विभिन्न प्रधास्त्रियों और मनावजानिकान समय एमक पर प्रिमित्रस्ता क विभिन्न सिद्धान्ता समय तिवारपारामा का एतिपायक किमा है। हम कि सिद्धा तो ना विवेचन प्रमुख्य निस्न प्रकार स करन---

। स्रावण्यवणासा नी असबद्धता का सिद्धान्त (Need of Hierarchy

Theory) जिसना प्रतिपादन मन्त्री (Maslow) न क्या है।

- 2 स्र व.रस्स प्रासीस सिद्धा त (Hypene Theory of Motivation) जिसका प्रतिपारन हजनग (Herzberg) द्वारा शिया गया है।
- 3 ग्राभिप्रराम तथा एक्स एव वाई का सिद्धान्त (Motivation and X and Y Theory) जिसका प्रतिपान्त मुक्यस्य (McGregor) ने दिया है।
 - 4 द्रय मुख्य मिद्धा त-
 - (1) अभिप्ररामा का एकारमक सिद्धान्त (Monistic Theory)
 - (ii) श्रीभ्रप्रस्मा वा बहुनवादी सिद्धान्त (Pluralistic Theory)
 - (IV) क्सवारी वेट्रित प्यवेत्यम् सिद्धान (Employee Centred Super vision Theory)
 - (v) पथ न य सिद्धात (Path goal Theory)
 - (vi) भय एव दण्ड ना सिद्ध त (Fear and Punishment Theory)
 - (vn) प्रस्कार सिद्धान्त (Reward Theory)
 - (vin) करट तथा स्टिक सिद्धान (Carrot and Stick Theory)
 - (ax) व्यक्तिगत एव सगठनात्मक भ्रावयगत्ता सिद्धान्त (Individual and Organisation Need Theory)
 - 1 आवश्यनतास्रो की कमबद्धता का सिद्धान्त (Need of Hierarchy Theory of Motivation)

प्रयथा स्रभित्ररेगा का मस्लो का सिद्धात

श्रीभग्नेरिणा का मस्तो का सिद्धात (Maslow's Theory of Motivation)

दिसात मनावानिक प्रा ए एक महरते (A H Maslow) ने धरेनी पुरन Motivation and Personality से अभित्ररणा के निवास्त की नोवश्यकतामां प्राप्त कि सिवास्त की नोवश्यकतामां भी अमवत्वता के प्राप्त एर विकस्तित किया है। सरते की मा वर्ता है कि प्रस्त क्यों हर समय प्रभित्र रणा की प्रवस्ता म रहता है कि तु मित्र रणा की प्रवस्ता म रहता है कि तु मित्र रणा की प्रवस्ता म रहता है कि तु मित्र रणा की माना मित्र होती है। उनकी एक आवश्यकता जायत हो जाती है मधीत प्राप्त स्वत्ता भी कमवत्ता वर्त्ती रहती है। एक विकास नाम के प्रति कि प्रवस्ता प्राप्त होता भी कमवत्ता वर्त्ती रहती है। एक विकास नाम के प्रति कि वर्त्ता आवश्यकतामा को प्रमुख्य करता होता है। यहना न प्राथमिकता (Priority) के प्राप्त पर प्रावश्यकतामा को पीच वर्ती हो । यहना न प्राथमिकता (Priority) के प्राप्त पर प्रावश्यकतामा को पीच वर्ती या शिलायों म वौटा है—

। शारारिक शूलभूत ब्रावश्यकताए (Physiological Needs)—भोजन श्ररण स्थल बाहि। ^{इन्}नीपमारिक रूगठन की ^चवधारेला धिभग्र रेण एवं प्रमुवासन 265

2 सुरक्षात्मक यावश्यकताए (Safety Needs)--- भय ताडना ग्रादि के

3 सामानिक आवश्यक्ताण (Social Needs)---प्रम सहयोग मनी

4 सम्मान एवं स्वामिमान की भावश्यक्ताए (Egoistic Needs)---

5 स्नाम विकास तथा प्रात्म परिपूर्तिन सम्बन्धी श्रावप्य-रताए (Self

मस्ता के बनुसार बारीरिक ब्रावश्यकताएँ प्राथमिकना क्रम से पहन होती है। इन प्रावश्यकतामा की म तुष्टि हो जान के उपरान्त सुरखातमक प्रावरणकताएँ प्राथमिक स्थान ग्रह्ता कर तेती हैं। यह कम ग्रांत तक चत्रता रहता है ग्रीर न्सी कम म प्रमुक्षार मानव नाय ३ रखा भी विभिन्न प्रावशकताया और कियामा नी प्रार

1 सारोरिक सुलमून आवश्यकताए (Physiological Needs)---मस्नो क प्रमुवार प्रावश्यकतामा की जमबढता का सबस पहला स्तर वारीरिक मूजभूत मावस्यक्ताम्रो प्रथवा जीवन नियांच की मूनमूत मावस्यक्ताम्रा का है। इसम जन भाजन बागु भावाम तथा यौन सम्पक्त प्रमुख है। य प्रावस्यक्त ए प्रक्ति की काय हरते के निए सबत अधिक प्र रित करती हैं और प्रथम स्तर की हैं। जन मावस्यकतामां की पूर्ति न होने पर व्यक्ति गकन्त्र कस तुष्ट रहता है उस प्रपना थीवन सापन करना भी कठिन हो जाता है ग्रीर यहाँतक कि उसकी ग्रुपुभी हो सन्ती है। इत प्रथम स्तर की सावस्यकताया की सातुष्टि होने पर ही प्रय षावस्यकताए जन लनी है। प्रथम स्वरं की बन धावश्यक्ताचा की खनुसूर्ति वयक्ति

2 बुरक्षात्मन माबस्वकताए (Safet) Needs)—प्रथम स्तर की सर्वात् शारीरिक मृत्रभूत मानश्यकतामा की संयुक्ति हा जान के उपरास्त व्यक्ति सुरक्षा रूपाबिस्त होर निष्निता भी बातकवनताथा (Safety Stability and Security Needs) की सं तुष्टि करने का प्रमारन करता है। यिन प्रवम स्तर की स्मावस्थकताध्रा ही ब्रोट सं यक्ति को पूरा या पर्याप्त सं तुष्टि है ता ये द्वितीय स्तर की बावप्रयक्ताए सर्वो व स्थान प्राप्त कर तेनी हैं। व्यक्ति अपने रोजगर की सुरक्षा चाहता है श्रोर उत्तम स्वाधित्व तथा निश्चितता पान ना प्रयत्न करता है। यनि नि सी कमवारी नी नियुनित स्वस्था है तो उत्तक मन म सदव यह मय न्या त रहता है किन जान क्व उस अपनी नौकरी से हाथ योना पट जाएमा अत वह अपनी नौकराना स्वाई बनाने प्रयवा नाई प्राय राजगार प्राप्त कर उसमे पुरसा स्थापित्व निश्चितता पाने

- 3 सामाजिक भावस्यकताए (Social Needs) मनुष्य एक मार्मा जिन प्राणी है और समाज म रहने वे जिए उस अनेन तामाजिक आवश्यकताओं को तूरिं करना आवश्यक है। अत ण्यम एद सिंग्य स्तर नी भावश्यक्ताओं की तूरि नहीं हुई पर उस पूरा च्यान देन। पड़ता है क्यांकि यदि इन आवश्यकताओं की तूरि नहीं हुई तो उसने लिए समाज म रहमा सम्माज नहीं हो पाता। उसने मन म यह आगाजा समी रहती है कि कही उसका सामाजिक वहिल्कार न हो जाए। प्रयम साना सम भी आवश्यकताम जी सनुचिट होने पर सामाजिक आवश्यकताए सर्वोच्य हो जाती है और मनुष्य सहयोग प्रमाणिक ना मिन्ना आणि के लिए लायाजित रहना है।
- 4 सम्मान तथा स्वाभिभात को खावश्यकताए (Egoistic Needs)—
 सामाजिक प्रावश्यकताथा को साजुष्टि के बाद "यक्ति सम्मान धीर स्वाभिमान
 सम्वाभी प्रावश्यकताथों को पूर्ति काहता है। प्रावश्यकताथा को श्वन्यद्वान पंजनको
 सामाजिक प्रावश्यकताथों को पूर्ति काहता है। सावश्यकताथा को श्वन्यद्वान पंजनको
 साधान है। यक्ति काहता है कि उसे समाज म प्रतिष्ठा मिसी जिस सस्या में
 स्वा म कर रहा है जनम सम्मान और मा यदा सिख जनक यह को शांति
 को सा। प्रयक व्यक्तित न झावश्यकताथों की श्वाप्तिक स वुष्टि च ता है
 कि सुमानी सावस्यकताथां की स तुष्टि आय नहीं हो पाती। दुद्ध आवश्यकताथां की स ताटि को आती है और दुद्ध की जीवन प्रय त भी नहीं हो पाती। एक
 कमाणी जितन मांवक के पृत्य पर होगा जसकी समाज मीर स्वाभिमान की
 सावश्यकताय भी जननी ही स्विक्त तथा कले कर रही होगी सीर यह सम्भव नगई
 कि मिन्त सहर के मभी प्रमाथारी उक्त यन पर पर्नेच जाग। प्रयक्त कमानी की तर हा आवश्यकतायों की पूर्ति क तिव्य प्रयोद्ध स्वयंत्र स्वयंत्र हो मिन पाता है भीर न ही
 सन्ति स कुष्टि को से अधिक महत्व देते हैं। तुस्तु यक्ति तो इन सावश्यकताओं की
 स तुर्तिट कार्यकरायों की उसकी रहत है।
- 4 प्राप्त विकास तथा भ्राप्त परिपूर्ति सध्य भी व्याय-पकताए (Self Actualization Needs)—मन्त्रों के क्षतुसार व्यायक्ष्यक्रमाधा भी कमन्द्रता म अतिम स्था मा म विकास की आयुव्यवनाधा मा है अर्थाव क्षत्र मा म विकास की आयुव्यवनाधा मा है अर्थाव क्षत्र मा म विकास से श्रीट पर प्यावत सकसे थात म ब्यान क्षत्र है। प्रयक्त प्यक्ति थाहरा है कि जा चुट्ट उसमे बनने की योग्यता है बहु उसक योग्य बन जाए—प्रवाद सा म विकास में योग्यता को पूर्ति की दिशा म मनुष्य आये अवश्य मन्ता है पर उहे पूरी तरह प्राप्त नि. नर साता। एक स्वीवतार को सभीत चला वरनी चाहिल प्रिक्त करहा तर आता। एक स्वीवतार को सभीत चला वरनी चाहिल प्रक्रित सह सात वह कहा तर आता। एक साम कार को सभीत चला वरनी चाहिल एक कलाकार का रम प्रमुतार एक समा कार को सभीत रचना वरनी चाहिल एक कलाकार का रम करना चाहिल एक कलाकार का रम करना चाहिल एक कलाकार का रम करना चाहिल प्रकृत की की हो सक्वा है खे वह होना चाहिल। चाहिल प्रकृत की स्थान सकत है।

मस्त्री क अनुसार विभिन्न स्तर क व्यक्ति विभिन्न प्रकार की पावध्यकताधी साप्त रागा प्राप्त करता है। कस सम्ब ए मामारिया एवं दक्षीरा ने तिका है कि—
समा यह भी स्रथ निया जा नकता है कि एक भावव्यकता सासुष्ट हो। जाते के
उपरात्त प्रतक्ष न_िरह जानी। सस्ती को यह थी अनुस्व मा कि वर्ष दार इस
प्राथमिकता त्रम के एक जानी। सस्ती को यह थी अनुस्व मा कि वर्ष दार इस
प्राथमिकता त्रम के एक एक भाविका को स्वाप्त विद्यास प्रती साथ स्वाय्यकतामा
को साद्युष्ट नरा करता हुए भाविकाभिमान सोर साका विद्यास की सार्वीय करने स लग जात है। वास्त्रव म देवा जाए तो समात्र में अक्ति प्रत्येव स्तर पर भागिक
क्ष्म स स तुष्ट भीर भागिक कर से भस तुष्ट पाए जात हैं तथा वे गारिष्त
सुरक्षात्मक सामाजिक तथा स्वीभागन को भावस्थकतामा किए एक साथ प्रयन
का पर रहते हैं। सुन यह कहा ना सकता है कि सस्ती का आवश्यकता प्राथमिकता
कर कथल सामार्थ व्यक्तार की जाववारी देने म समय है।

भद्ध विकसित या विकासको न या व्यवस्थामा म सायग्रवस्थामा की प्रमस्यद्धता प्रमाण कारीगरव सुरकात्मक सामाजिक स्वामियान और मारम विकास की होती है जबकि विकास काय यवस्थामा म मा दिक सुर गत्मक नामाजिक मीर स्वामियान स्वय थी मावग्रवस्थामा को स्विक्त मुर गत्मक नामाजिक मीर स्वामियान स्वय थी मावग्रवस्थामा को स्विक्त में हो हि हि न देशा न नीमा की स्वामियान स्वय सामाजिक मित्रवाण मारम विकास की भीर मावग्रवस्थामा है। विकास विकास ने नीमा की सामाजिक मावग्रवस्थामा का नम मन्य दिया जाता है। जो विकासभी न देश स्वय स्वति स्विति (Take off slage) पर पहुच गण हैं जह भारारिक जीर सुरभा मक सुविष्ण तो प्राप्त सुन्न होती हैं विज्ञ स्वामियान तथा स्वास्त विकास पर वे प्रथिव किन्त नहीं हो यान स्वयंत्व ऐसी स्वय प्रवस्तामा स्वाम सामाजिक सावस्त्रस्था स्वीति है।

मावस्यकता उम क मृत्य तस्व

मस्त्रो क मनुसार आवश्यकता क्रम विभिन्न तस्वा पर प्राधारित है। हा मामोरिया एव देशोरा ने कुछ मुख्य तस्वा को नस पदार विनाय है—

- । उन्ब मारायक्ताए वाल का प्रगतिमूलक विकास है।
- 2 प्रावश्यक्ता का स्तर नितना ऊचा होगा उतना हा जीवन रक्षा की दिन्द स कम प्रभाग होगा। प्रचिकतम ऊची प्रावश्यकता वा नितय्य क लिए टाना जा सकता है या प्रश्वन समाप्त भी क्या जा सकता है।
- 3 ~ च्यं भावस्वकता स्तर पर जीवन यापन करन का अध अधिक जिवक क्षमता दीय आधुरोगा से मुक्ति सुख की दि सोता या अच्छा खाडा आिर सहै।
 - 4 ट ची श्रावश्यकताण मानसिक रूप से कम तील होनी है।
- 5 उन्त सावश्यक्तामा को पूर्ति स स तोप की माना में बुद्धि होती है तथा या तरिक मनीभावनाए स्रविक सायुष्ट होती है।

सामाध्य विचारा को परिपक्वता प्राध्न होती है।

7 उ⁺व ग्रावध्यक्ताओं के लिए काह्य वातायरण तया दशाए (जर्से ग्राविक शक्षांत्रक शांदि) श्रविक ग्राठी होनी चा_{रि}ए।

8 उपधायवयनतामा नी सतिष्ट निम्म स्तरीय भावश्यकतामा नी

भ्रयेक्षा स्थावत का धारम प्रदन करने में अधिक सहायक होनी है।

मैश्जो का अधिमताहै कि वं विभिन्न स्तर गई बार एक दूमरे प्र निर्मेर भीर नाव साय हो सकते हैं।

मस्त्रों के सिद्धा'त का मूं बांजन

मस्लो का सिद्धान्त आजावादी बुच्दिकोल पर आधारित है धीर इस बात पर बा बता है कि निंभन प्रकार की मानवीय आवश्यकाओं को प्राथमिकता के आधार पर स बुध्द करन का प्रयास किया जाना काहिए। किसी भी सस्या सामन या जयनम म कीचोगिन शानित बनाए रचन कमचारियों को उपक्ष के नक्ष्या को प्राप्त करन की बिधा में आधाराधिक शिष्टय बनान शादि के सिए यह आवश्यक है कि जनकी विभाग प्रकार की आवश्यकताओं का सातुष्टि के प्रयक्त किए। मस्तो का मिन्न त उपयोगी है तथापि श्रमक विष्यो स इसकी खालोचना विभिन्न प्रवक्त शादित्यों न भीर खतुस शानकतीं आ हारा की गई है। आरोचको स बनिस जिन्म सामिरिस पाटर सकेल आगि मुख्य हैं। आरोचको स्वार्त कि नि

 व्यवस्थनताओं की अमबद्धता का सिद्धात योबहोरिक घरातन पर खरा नहीं उतरसकता। यन बान्यावादी और सद्धातिक प्रविकृति व्यावहारिक कम।

2 भावस्थरताश्रोका जो वर्गीकरण किया गया है वह प्रयेक क्षत्र म उपयुक्त नटी मात्रा जा सकता ।

3. महस्रावश्यक्त नरी है कि निस्न स्तर की श्रावश्यकताए पूरी हान पर ही उन्च स्तर मो प्रावश्यक्ताए अभिप्रस्मादेस केंगी।

4 प्रावश्वतात्रा को म त्व देश कान तथा परिस्थिति। वै प्रवृक्षार परिवतनीय है। जो प्रावश्यकताए एक देश से या एक क्षेत्र स प्राथमिक हा सकती हैं वे तो इसरे देश या क्षेत्र स गोए। हो सकती हैं।

5 स्रोमन धक्ति इतना अधिन दूरदर्शी न्ही होता कि वह प्रपनी भावी स्रावक्त्यनतात्रो का प_्त्रे से ही स्रमुमान लयाकर प्राथमिक्ता नय निर्मीरित कर ले।

मावश्यक्तामा के स्तर विभिन्न ऐसे घटको स प्रभावित होत हैं जिन पर

मस्तो ने ज्यान नरी िया है। ज्या ूरणाय पृक्क प्रभाव एक ऐसा फाधारभून प्रभाव जो प्रक्ति की स्नावस्थकताओं के स्तर को प्रभावित करता है। एक उन्च स्निपकारी का पुत्र एक से[बारए। क्लक के पद को सपनी प्रतिष्ठा क प्रमुहून प्राय मही मानेगा। इसी प्रकार हमित्त को साथ संभी जसकी स्नावस्थकताओं क स्तर प्रभावित हारा । जिननी ग्राय हार्या ग्रावश्यकताच्या वा स्तर सी उतना ही प्रियम कथा हार्या ह

उपमुक्त आलोजनाए सस्तान सिखात की उपयोगिता को समाप्त नरा करता। सस्ता ने विजित्र प्रावस्थनतामा का श्रीत की प्रोर व्यान आक्षित किया है और प्रिमित्रस्त विचान को उनत बनाया है।

> 2 माभि प्रशा धारो य सिद्धाल (He, lene Theory of flottration) सनका

भ्रभित्र राषा का हलदम का सिद्धाःत (Herzber, s Theory of Motriation)

हाना व झानजरण की एक मनांग विकारकारा प्रस्तुत की है जिसे
पंत्रियारण खानाव (कार्स्का) का मिक्रान का विकारकार स्हा जाता है। हजवरण
तथा उनक सन्धानिका न 1950 म कंग्यण 200 क्षिपण्यात का वाण नजाकरण
तथा उनक सन्धानिका न अपने निक्यण के प्रसार कर इस समित्ररण गिखा का
वा प्रतियान धीर विकास किया। इनगण का विद्यार प्रस्तो के का विकास
का प्रतियान धीर विकास किया। इनगण का विद्यार प्रस्तो के का विकास
का विकास का काली विकास जुन्ना है। इनवस के समित्ररण पार्येस
विकास का काली विकास जुन्ना है। इनवस के समित्ररण चार्येस विकास
का बनुसार समुध्य की आवश्यक्ताओं के दा समुह या बटक शेत हैं—(क) धारायद
तय (Hygenne Pactors) एवं (व) धीम्परक तक्त (Mouvaing Pactors)।
साववस्ता आप के समाजित करते हैं।

क्ष्मवारी-क्षातुष्टि व घटका या तत्वा का निधारण करन क निरु जा वर्गाल तासात्वा किया वधा तत्वा के पूछा प्रशा कि वे कल धपन हत्यो (Jobs) स मा जा मनुवन करत हैं तीर नव तुरा। हनवन तथा उनके सहयागिया ने सपर गांव से शायन गिरुष्य निकास जा का प्रवार है—

(1) जब व्यक्ति प्राणं काम से जस गुण्डि आठा करते हैं है "बसरा प्रमुख काराज के काम करते हैं। इत्यन प्र क्ष सामादर की आकृतिक करने माने करते हैं। इत्यन प्र क्ष सामादर की आकृतिक करने माने घरना ना धारामा तान की तत्व 1159 ENDE Factors के नाम से बुद्धार है। वे तत्व प्राप्त के सामादर की अध्याप करते हैं। वे तत्व वनुष्य को प्रेष्ट कारते हैं। वे तत्व वनुष्य को प्रमुख्य कारते के नाम है। अध्यापक करते हैं। वे तत्व वनुष्य को प्रमुख्य कारते के नाम है। आव्यक्त सामादर कारते के नाम है। आव्यक्त सामादर कारते के नाम है। अध्यापक करने के नाम हो। अध्यापक करने के नाम हो। अध्यापक करने कारते आहंग करने आहंग करने कारते आहंग करने आहंग करने आहंग करने आहं

(m) काय मुर स Job Security) (1v) मजदूरी (Wage) (v) स्थिति (Status) (v) कम्पने की नीति त्रीर प्रणासन (Company Policy and Administration) (vn) पारस्पारन नयक्तिक सम्बद्ध (Inter personal Relations)।

(2) जब यक्ति काय ने सतुर प्रास्त करत ह तो एसी सातुष्टि कवा काय सही प्रास्त की जा धनती है। इजवान न वास से मार्नाट प्राप्त करने धारे प्रत्य सा हो प्राप्त की जा धनती है। इजवान न वास से मार्नाट प्राप्त करने धारे प्रत्य सा प्राप्त प्रत्य का प्रतिप्रत्य करने हि है और इनना मान्न प्राव्यक्ताओं क दूसरे छन्न म का जिन्त क्या है। वे तक्व कमवारी की स्विध्य कुशक्ता और नमन के साथ क्या करने के निए स्रिप्तर्य करने है। इच्छे हजवान काय के सा गरिक पटक माना है। स्रिप्तर्य तक्ष्या मुह्य हु--- (1) क्या क्या (Work tiself) (11) प्रचा वर्षा (Ackevements) (11) मान्यता स्वयं काय का अनुमोदन निजना (Recognition) (17) उत्तरदायि व (Responsibility) (7) उत्तरि (Advancement) (7) विकास की सम्भावना (Possibility of Growth) सादि।

हजबग ने स्रपन सिद्धात को भीर श्रधित स्पष्ट करता हुए बनाया है वि धाराग्य तंद (Hygienic Factors) कभचारी मंकाय कंप्रति ग्रम तुष्ट उपन्न नोने स राक्ते हैं ग्रमांत्य तत्व मनुष्य को ग्रस तुब्न से सत्ति इसी मोर ने जाते हैं। य तरन नसवारी नी नायक्षमता उपादकताया स तब्दि स बृद्धि नहीं करत इनका नाय केवल यह है कि य रमवारी म ग्रस तट्ट नहीं होने देते। ये नाय क थाहरी बातावरण स सम्बाधित होत हैं। गपरमन (Gellerman) ने लिखा है-प्रमानी मिभिप्ररण के लिए मारोग्य तत्त्व प्रव मावश्यकताए है किन्त ये मिभिप्ररित भरते मं निवल हैं। य मनोबन क श्राधार तो बना सकते ह कि त यक्तिया द्वारा प्रभावी नाथ करन की इच्छा म इद्धि नहीं कर सकते। दूसरी प्रार प्रभित्ररक तत्त्व (Motivating Factors) यक्ति को ग्रन्ने काय से सातष्टि प्रदान नरत ह तथा उस ग्राधनाधिक काय करने व खिए ग्राभिपरित करते हैं। मे काम क मात्रारिक वातावरण से मन्वधित होत हैं। साराश रूप म कमचारिया नी इस ति ह से बचाने के तिए आराय सम्बंधी तत्त्वो पर भीर कमचारियों की श्रमिप्ररित करने ने निए अभिप्ररक तावा पर व्यान दिया जाना चाहिए। हजबस तथा उनक साहियों के अनुसार उद्योग का सम्ब व आरोग्य सत्वा से अधिक है जिन्दा प्रसाव श्रमत्तिष्ट को घटान पर पडता है। दाय की प्रविक सत्तोषपद बनाने ने निए मिप्परक तत्वी का प्रभावी उपयोग करना होगा।

उपरोक्त कि । त ने विश्वेषण संस्फट है कि हजबन न प्ररत्ना (Incentive) तया प्रभिप्ररत्ना (Mativation) में घत्तर किया है। प्ररत्ना को बाह्य त'व माना गया है जा एक व्यक्ति करें यक्तिको देता हैं जनकि प्रमिप्ररत्ना को प्रावर्षिक नस्य माना गया है जो प्रक्ति क शीनर रहती है। परछा एक ऐसी वटरी की भाति है जिस बार बार चाल करना पत्ता है जबकि ग्रीभपरछा बहु जनरेटर व जिसे बाहरी जोगा क सन्योग की ग्रावस्थकता नर्जी पढ़ती।

मिद्वान का मुखाका

हनवा का विद्यान प्रस्तपूरा है क्यों ति वह काय से मातृष्टि और असाविष्ट क घटका पर प्रभाव दानता कै। यह क्यानारी सन्तरिष्ट क त वा का निधारण करता है। इसके पीद्धे निन्ति बारएगा काय वेतन काय-द्वाए मुरना प्रादि विभिन्न सन्तर्भ विवत्तपूरण पर बाधारित हैं। यह पिद्धान्त बताता है कि प्रयापका का प्रमाबी ब्रोजियाण के लिए काय को बहु के तत्त्व स्वताना होगा जा प्रक्रिप्रस्त स्वत्व क उपयोग स है। गम्ब कि क्यान्त कि सी प्रनक्ष हिण्यों स सानोबराए का गर्व है व्यान्त

- । समानिष्ट कीर सन्तरिष्ट प्रणान स्थन बाद तस्या म स्पष्ट विभाजन गन ना स्था जा सक्ती।
- 2 यह सिद्धान्त मजूरी तथा बनन पर ग्रीर पारस्परिक पिकार सम्ब भा का प्रमित्र के तत्व नहीं जानता जो कि सनुचित है।
 - 3 वस मिद्धा क उपयोग का क्षेत्र वाफा मीमिन है।
- 4 इस मिद्धात द्वारा धानित्ररणा और सन्तर्ष्टि का सम्बाध धारपविक सरल बना दिया नया ३ जबकि प्रबनार म एसा नहा है।
- 5 य सिद्धान्त विषय अनुभवा क विषयीत है और साथ ही विधि बद्धणा के द्वारा से प्रस्त है।
 - 3 समित्र रहा। तथा 'एक्स एव बाई का सिद्धा त

(Motivation and X and 1 Theory)

प्रभिन्न रेखा का मक्त्र गर का सिद्धात

(Mc Gregor s Theory of Moturation)

सिम्परएंग ने भ्राष्ट्रनिक सिद्धान्ता (Modern Theories of Motivation) म मन्त्रा त्ववा तथा मक्कोगर क निद्धान्त प्रमुखी हु। मन्त्रो तथा इनवम क सिद्धान्ता का उनक हम वर पुके हैं। प्रकृष पर (Mc Gregor) ने प्रव प सम्बन्धा विचारपारा को निम्मतिसिक्त नो आगा म बाहा कै—

(व) एवम मिद्धान (X Theory)

(ब) वाई विद्वान (Y-Th ory)

ण्यत्र मिखा न बहा निरामावानी एटिशाल प्रस्तुन करना है वहा नाइ निदा उ प्रामावानी टिन्होल प्रस्तृत करता है। एकप्र गर व (प्र) तथा बाई (Y) सिद्धा न को मोटे तौर पर परम्परागत तथा ध्राधुनिव विचारधाराण करा जा नक्ता है। एक्स सिद्धात व दायों क निवारण के निण भी मनग्रगर ने बाइ सिद्धा न का प्रतिवारन विचा।

(क) एक्स-सिद्धात (X Theory)

एक्स सिद्धात एक परम्परागन सिद्धात है जो यह मानकर चनता है कि प्रक्ति प्राय काय करना ना चान्त धन उनसं काय देन हेतु उन्ह हराना घमकाना लताइनाया घायांकसी भी प्रकार संभव निवाना घाषश्यक है। प्रारम्भिक कार मं उद्योगपतियों का प्रमुखत विचार या कि अभिकास पूरा काम सेन क निए उन्हें भय या दण्ड द्वारा भातकित किया जाना चाहिए । असमा मानना था कि भय बिन होय न प्रीति । कठार नियमन अनाना नियमी को कठोरता स ग्रनपालन करवाना ग्रीश नियमा के उत्तयनक्तों का नौकरी से निकार देना या ग्राय प्रकार सं शारीरिक एवं मानसिक रूप मंदिण्डल करना खादण्यक समक्षा जाता था। भय प्रताहना दण्ड दे । क्म चारियो स ग्राधिक रस्त्रे समय नक काम तेना कठोरता का सबहार करना मादि विचारी म भीरे भीरे परिवतन होने लगे वयानि प्रमिक् ग्राचिकाधिक सगाठित होते जगन्तीर उतक शोवश्य को दिन के निए भागाज उठन वनी । अब भय और द न नो प्र रागा विराधी माना जान लगा स्रोर पुरस्कार की विचारवारा (Reward Theory) सामने ग्रा । उत्तर (Taylor) न यह मत यक्त विया कि प्रधिक काय के निए ग्रिथिक प्रस्कार देना ग्रावश्यक है । उचित पारित्रमिक त्रिमिका के लिए प्रशिष्ठ रागा का काम करेगा और वे प्रधिक कुशनतापूबक काय करग। यह प्रस्ताव प्रस्तुत हुआ। कि श्रामिको से काम लेने के दो उग हो सकत है - प्रोत्साहन सथवा वण्य (Carrot or Stick) मीर जनम जो दग उपयुक्त हो वही ग्रपनाया जाना चाहिए। श्रमिको को विश्वास में लेकर ही उनसं मधित नाम निया जा सनता है। कतायनिष्ठ और मुशल कमचारियों की सामाय मञदूरी यानेतन के बतिरिक्त पुरस्कार भी देकर बाधिक काय के लिए प्ररित किया जासकता है जब कि वामचोर औरकत्तत्य के प्रति उदासीन यक्तिया को बेनन कटौती दण्ड ग्रादि के प्रावधान द्वारा ठीक भीर श्रधिक काम के निए प्र रित किया जा सकता है।

मैकयगर ने उपराक्त सनी विचारा—गय एव दण्ड विचारपारा पुरस्कार विचारपारा प्रास्त्रम्त थयवा यण्ड विचारपारा—के सन्मियल ना एन्ड विद्वा त (X Theory) की सना दो । मैक्यपर ने बताया कि एन्स प्रदात त आमक पारलाथा पर धांपारित है यथा—श्रीमक सामा यत मुस्त होते हैं श्रीमक कामचीर होते हैं श्रीकृत्रक कमचारी उत्तरदायित्व टान दना पराय करते हैं यत उहें ठीक डग से काम पर त्याने के लिए यय और निय नल वी विधिया आयम्यन है। न्स प्रकार की मिथ्या कारणाधा व कारण ही मैकयमर नथा ग्राय ग्रापुनिक विज्ञाना न एक्स सिद्धात को ग्रनुचित तथा श्रसकत माना है।

एनस सद्धान्त निन माण्यामा ना नकर बलता है उनम मुस्य ये हैं-

- र्रिएक सामान्य व्यक्ति स्वेच्दा स काय करन को उत्पृत्त नही होना है। 2. एक सामान्य प्रक्तिम काय के प्रति प्राय अव्यक्तिकी भावना होती है।
- 3 प्रविकास यक्ति महत्त्वाकाकी नहीं होत अस उनम तुद्ध कर दिलान की भावना नहीं हाती।
- 4 प्रीवश्वा प्रक्तिगम उत्तरवायित्ववहन-समा बहुत कम होती है भीर वे यत्र वात्रत ह कि उत्तर समय समत्तर प्रधिकारिया का निर्देशन प्राप्त होता रह्न ताकि वे निकाल पर काम करत रहाया जनीर क पन्नीर बन रहा।
- 5 ग्रिन्थां क्षिया मं प्रवासतीय समस्यासाको सुनक्षान की रचना मक समन क्षानी।
- 6 सामा व पश्चिम नाथ पत्ने के लिए उन पर न्वान क्षाप्ता या उन्हें भव न्याना प्रावश्यक है। डगाना पताल्या ध्यमकाना प्रान्त प्राया वो नाम म पता चाहिए न्याकि तथा यक्ति वाय करने को सस्यर होवे।

7 प्रियकाण प्यतिन विसीय प्रतासन के प्राथार पर ही काय करत हैं। स्रत पत्रिक्त प्रतिक पारिष्यमिक दिया काण्या ता वे स्रविक समय तक ग्रीर साह्या काय करते की तापर प्राथा।

- 8 प्रवास भी रिट स सम्मायत असिन नी नीर्व आवाब रही हानी वर हो एक मधीनी पुत्रा ह'ना ह जिस सपनी बुद्धि का परिचय दने का सुग्रवसर पाप्त ही नहीं होता।
- 9 शिवकाश श्विम धरम्यराग्त ढगसे काय सम्पान करना उचित समभन्त हैं।

 के सफ्त सनाक्षन के निष् चिक्त की प्रकृति तथा उसके प्ररक विवासों को सबस्तान जरूरी ? । प्रपनी इस परिवर्तित विचारमारा क मामार पर मक्यगर ने नाई सिद्धान्त (Y Theory) को ज स दिया ।

(स) बाई-सिद्धा त (Y Theory)

एकत मिद्धान के लोगा को तूर करने के लिए अन्ययर ने जिस वार्ग सिद्धा ते ना लीगावत किया वन मानवीय मूर्यो तेषा प्रजातातिन प्यवस्था पर प्राथारित है। इस सिद्धाल ना मा यता है नि यक्ति स्व जा अनाय करना चाहता है ग्रीर इसम मामानारी तथा रचनारम कहति होती है।

बाई सिद्धा त की प्राथमिक मा यताए निम्निविधित है --

- ग्रीक स्थान वालावरमा बाह्या है भीर प्रवाधक स सद्यवहार की स्रोध करता है।
- 2 यक्ति स्वाद्धा स काय करना चाहता है प्रत उसंकाय करने का प्रवसर विद्या जाना चाहिए !
 - उ काय करना उतना ही स्वमाविक हैं जितना कि खेलना और विजास करना।
 - 4 एक श्रीसत कमवारी दावि व को निभाग मीख लेता है।

 - 6 यक्निय उत्तरदायित्व से बचने की पन्ति स्वभाविक नही बरम् न्मका मून कारए। महत्त्वावांका का प्रभाव हाना झौर सुरक्षा को प्रस्थिक वल दिया जाना है।
 - 7 मिन काय निष्पायन केवल वित्तीय प्रतोभनों के कारण ही नहीं करता है बिन म म वित्तीय प्रजोभन भी उन्ने काय करने के लिए खिन र रित करते हैं। कारी सब्बा भी भीप र एका सामाजिक न्यानिमान तथा गारत सम्माज नारी पर भी ठीक उसी प्रकार प्राप्त होती है जिस उरहा कि मारी। रन तथा सुरक्षांभन धानमवत्ता स्तरा पर । इसी अकार काम निलानन के लिए अनिश्व रशा क्षेत्र ने पुरकार म ही नहीं मिनती बीं के यह भी आवश्यक है कि उत्तरी उपाँ विश्व में प्रमाण को नार के काम निलान के लिए अनिश्व रशा क्षेत्र ने प्रकार म ही मिनती बीं के यह भी आवश्यक है कि उत्तरी उपाँ विश्व मी प्रमाण ने जाए । काम की मार्यना देवा भी अवश्यक है कि उत्तरी करों है से प्रमाण ने पर स्वाप्त है कि उत्तरी उपाँ विश्व मी प्रमाण ने जाए।
 - 8 सगठन सम्बंधी समस्यामी का समाधान करन की विवेट मार्कि सामा यत सभी ोोगो गंपाई जादी है कुछ भे कम सौर कुछ में सधिक। वायुव

तथा सृजनात्मकता का गुरा चुाधिक सभी म पाया जाता है। प्रवास की साहित कि दह कसवािथा से काम लोवे समय वन गुगा का लाभ उटाए।

9 वतमान श्रीचाणित युग म मानव योग्यता श्रीर समना का पूरा उपयोग

े ने ती किया ना रहा है।

10 वा मिद्धा न लोकता विक मुख्या वर बाधानित है और कमवारियों की सामृत्य एए बस देना है। इस सिद्धान का मुज्यून उर्ज्य प्राक्तान देश सामृत्यिक रूप से जन जारा का मुज्यून करा वे जिल्ले के पार्टम से सामृत्य कर से जन जारा का मुज्यून करा कि एक प्रभावसानी स्माटन वह है जहां निवस करा प्रथा निजान के स्थान वर रिक्त और स्मायन स्थापित हो नदा है जहां निवस करा स्थापित हो नदा है बीर प्रथान निवस का प्रभावन निवस का प्रधान कि एक प्रभावसानी स्मायन के स्थाप वर्ण कि सिप्साप्त कि पार्य के महत्त्व पर वर्ण निवस सम्मापित विवास प्रधान निवस प्रधान कि सामित कि प्रधान के महत्त्व पर वर्ण निवस करा सामित का स्थापित कि स्थापित करा हो सामित करा सामित कि स्थापित करा हा सामित करा सामित करा सामित करा हो सामित करा सामित करा हा सामित करा सामित सामित करा सामित

मकरार नारा अविधादित उपरोक्त बाना निद्धाता (एक्स तथा धार्म मिळातो) का प्रयोध ाना न विभिन्न नामा से पुकारा में। निक्रण न गक्स मिळातो को नाम मायन नवा बार्म मिळान को सामृद्धिक प्रसिप रहा। की सुना ना के सी दकर न वर्ग सिळाल को उद्देश नारा प्रव य कहा है और धार्षिम्य न समिवन म्य क्वीस्थित प्रव थ (Management by Integration and Self control) पुकारा है।

4 ग्राभित्र रेगा के ग्राम सिद्धात (Other Theories of Motivation)

स्रिम रह्या वं स्र व स्टिडाता स न्म एकास्यक सिद्धान बहुनकारी सिद्धान सन्मागिता निद्धार कमकारा को इत पणकारण सिद्धान पथ सक्ष्य सिद्धान स्थ एक दण्ड सिद्धान पुरस्वार निद्धान करूट नथा दिन्द सिद्धात और "प्रक्रिनयत एक सम्बन्धान स्थापना विद्धान का उसका करेंग ।

(1) सिनमरेणा को एकात्मक या द्रायात्मक सिद्धान (Monstic Theory of Motivation)—"च चिद्धान नहां सायात्मूल माम्यता है कि यक्ति कवा मास्यता स्थान स्

अभित्र रहार के एकारमक सिद्धा त स निम्नलिखित वार्ते स्पष्ट हाती हैं प्रयदा यह विचारधारा अभिन्ने रहा। के निम्ननिखित सिद्धा तो का स्पष्ट करता है---

- । यिननयत समित्र राणा समून समित्र रक भी तुनना म स्रायिन प्रभावसा गी होती है संगोदि प्रत्यक्त प्रमित्र रस्य के द्वारा सामादिक साम के समुमार पारित्रिमक दिए नान से स्रायिक प्रित्र र रित होना है। विनित्र स्र समुमार पारित्रिमक दिए नान से स्रायिक प्रतित्र रित होना है। विनित्र स्र सम्प्राप्त सम्प्राप्त स्र सम्प्राप्त सम्प्र सम्प्राप्त सम्प्र सम्प्राप्त सम्प्राप्त सम्प्राप्त सम्प्राप्त सम्प्राप्त सम्प्राप्त सम्प्राप्त सम्प्राप्त सम्प्र सम्प्राप्त सम्प्र सम्प्राप्त सम्प्र सम्प्र सम्प्राप्त सम्प्र सम्प्र सम्प्र सम्प्र सम्प्र सम्प्र
 - 2 यदि प्रयश्नी का पुरस्कार शोध्र मुगतान क्या जाश है ता मिश्र रणा प्रणारी मिषक प्रमासी होनी है। यिन कमनारी का वेतन या पुरस्कार समय पर नहीं मिलना और सुगताल म मनाव्ययक विलम्ब होता है तो कमनारी का उसतान मा हो जाता है।
 - 3 मिंदिरिक्त ज्यादन का जितना स्वीवन पुरस्कार निया जाएगा कमचारी जितना हां मिंदिन कास क्यन कि नियु सिन्न दिल होगा। प्राप्तता को व्यान में एतत हुए ही विरयान प्रकच्च विद्वान एक न्वर्सूटेवर ने विभेषा भव्य मन्द्री यहर्षि (Differential Piceo Rate System) नामु किए जाने का मुक्ताव दिया ला।

सिम रखा वा एवा मक बा द्रन्या मुक्त विद्वा त परस्परापत भीर विमापिया है। सनुष्य को वेशन एक साधिक सनुष्य सानवर बनना सनुष्व है। सनुष्य केवन नुका प्राप्त करना सनुष्य हो करने एक साधिक सनुष्य सानवर बनना सनुष्य करना सनुष्य करना सनुष्य करना सन्य प्राप्त करना सामाप्तिक व्यक्तिमान साथि आवश्यक्त सामाप्तिक व्यक्तिमान साथि आवश्यक्त साथि होता है। नोन क्याए साथ स्वयं परीपतारी स्विमार रखाए सा स्वयं महत्व रसती हैं समापि से आरोक्नाए एक त्या सिकार की इस मा मता नो नकार में सकरी कि मोदिक समित्र रखा सनुष्य को अधिव बाग करने की एक निवेचन रूप है समित्र करने ही एक तक राहि स्वयं है। बन तक पुना हमारी आवश्यक्त साथ सीन नि मा प्राप्त है तक तक राहि सीचक सुना सोचे हैं। अपन तक तक राहि सीचक सुना सोचे ही

(2) प्रभिन्न रहा। का बहुनवादी या अनक्वादी सिद्धान (Pluralistic Theory of Motivation)—यह आधुनिक विद्वान्त इस मामता पर आवारित है कि व्यक्ति केवल एक जह क्ष्म या एक ही धानस्थनता भी पूर्ति ने लिए नहीं वरद् ग्रेनेर ग्रावस्थनताग्रा की पूर्ति क' निए काल करने हैं। य आवस्थनताए विभिन्न

समयो पर विकिन्न तनाव उपन्न वरके शक्ति को "स एकार ययहार वरने काणि प रित करती हैं ाो उसकी दिष्ट म तनाज कम करन वाचा तथा उसकी प्रावश्यकताओ को मातुष्ट करन बोला हा। श्रावक्षकाामा श्रोर उनकी सम्बुट्टिका रम निर्मा घनता रहता है। मनीवनानिका तथा समाज्यास्ति द्वारा का स्रोधक्यकताया का घनक जीगाया म बाटा गया है यथा--(1) मूत्रभूत शारीरिन या जीवन निवाह सन्द भी ब्रावज्यक्ताए (2 सामाजिक ब्रावज्यक्ताए (3) सन्मान तथा स्वाभिमान पस्त भी मावश्यकताए (4) सुरक्षा एवं ि चतला सम्त भी मावश्यकताए (5) प्रथने निकास सब्ब भी प्रावश्यकताए । इत्तेकवादी निद्धान्त के प्रमुसार यक्ति मील्क भौर समोल्क दोना प्रकार की सभित्र रखाओं से प्र रित नीता है।

मिभिप्र रहात ना सनेकवादी विद्धात एकात्मक याद्रावात्मक सिद्धात ना पूरक सिद्धात है स्रीर चिक्तिको सावस्थवनास्राको पूर्ति स सीदिक एव प्रसीदिक होना प्रकार की ग्रांभिम रागांक्षा का महत्त्व स्थापित करता है। एका महस्रोर मनक्वादी दोना हा सिद्ध। न यक्ति का अधिकाधिक वास काने के निए सिन्ध रित करते हैं। अनक्तावानी सिद्धात के प्रवन समयक ए एक सक्तो य जिका मानश्यक्तामो की नमनदता का सिदान्त (Need of Hierarchy Theory) प्रव च विज्ञान के क्षेत्र स काफी विख्यात है। वस सिद्धात का बसान हम पूर पृष्ठा

(3) सहभागिता सिद्धा त (Participative Theory)--- जसा वि नाम स ही स्पष्ट है इस सिखात की मायता है कि क्यवारी का सस्या या उपनम क है। १९५० र २० काळा ए जा जा जाए एक जनवार कर कर के जा है। प्रव व मं सहसांगिता प्रदान करनी चाहिए क्यांकि कमचारी का उद्देश्य केवत सुरा कमाना ही न_दिहोता बिक वह संस्था म अपनत्व की भावना का प्रतुभव भी नरना चाहता ह। यदि सस्था म नाम नरन वात्र नमनारिया को सस्या के प्रवास म सहभाविता ही गई अर्थात् सन्याक काय निवारमा गीति निर्धारम ब्राहि म चामित किया गया तो व इसस ग्रविकाधिक प्र रित होगे। रैनिस निकट न सिना है समृह ने सभी यक्तिया (प्रव बन बहिन) के एम सम्ब प्राना विकास करना चाहिए तानि व आवस्यनतामा आवनामा आनौतामा मुयो तथा तक्ष्णाको साना य हित से देख सकें। इस प्रकार क सम्ब व अभिन्नराह्या के लिए आवश्यक हैं प्रीर उनका विवास सन्भागिता प्रदान करन से ही सम्भव हा सबता है।

(4) रमचारी किंद्रित प्यवेक्सण सिद्धात या प्रतिक्ष विचा घारा (Employee Centred Supervisi n Theory or Pattern Concept)— ष्य सिद्धान्त का प्रतिवादन रेसिंग निकट न किया है। इस मिद्धात क प्रनुमार् वमवारी वा प्राप्त होन बाता प्यवश्या उसती उपादकता संतुष्टि प्रानप्रराण नकार पा अपन हान बाना प्रथम उक्षा उक्षाता वा प्राप्त वा व्याप्त विश्व क्षात्र का प्रमानिक करता है। यदि क्षमचारी का प्रयम्भण ग्राच्या नः मिन्त के श्रीर वह सायुष्ट नहीं हा पाता ता वह प्रव व द्वारा चाही में उपारकता मुन्दे ही

278 प्रशासिनिक सिद्धात एव प्रव ध

ससमय रहता है जिल प्रवि वर्मेचारी नो घा जा प्रयवसमा प्राप्त ्रोता है धौर वह म पुष्ट होता है तो जमनी जल्पा क्वा धिभ्रतिन होती है। मिशारा नी इच्छा होती है जि जमनी समस्याका वा ममुन्ति समाधान हा जमे जेपान्त का एक सन्त्वपूर्ण माधन माना जाए तथा उसे सामान्त्रिक सुर मित्री। यात्त्वभारी प्रभुभव करता है कि गस्था नी सम्प्राण स्वयन्या म वह एक मधीनी पुना है जि जमा म नित्त प्राप्तात पत्र्यता है जिसका जसनी उ पादकता तथा मानुष्टि पर प्रतिकृत प्रभाव पत्र्यता है। बास्त्व म कम्रू धिम्मरण पर प्रवि गा पदित ना स्वित्त प्रभाव पत्र्यता है। वेसिम जिल्ह का सुमाध है कि नियाकारा और प्रवस्तक स्व

को ज्यकान्त (Job Oriented) न श्रीकर का गरी किन्त (Employee Oriented) होना बान्गि। कमजारिया के प्रति प्रव नका का यक्ष्वार मानवीय तथा दिन्दी होना चाहिए। कमजारिया को न या के निर्धारण नीति निष्धारण स्वादि म किंगा या जाना चाहिए। उन्हें क्रूय सम्बय निर्धारण स्विकतम स्वतन्त्रमा दो जानो चाहिए।

(5 षय-सहस्र सिद्धान्त (Path goal Theory)— इस निद्धान्त से प्रमान न गार । पोनम मार्गी एवं जो सं (Georgo Poulous Mahorey & Jones) हैं। सन सम्बन्ध जं जंपावनता से हैं। सन सिद्धान्त प्रमुद्धारं व्यक्ति तर साम प्रमुद्धारं व्यक्ति सिद्धान्त स्थान प्रमुद्धारं व्यक्ति स्थान करना स्थान परित्रम के निष्य शिक्षित्त होते हैं अब उन्नम्भ सामने तरम प्राप्त स्थान स्यान स्थान स्थान

सपनान से बाराइए स गुन् ? असे नदस बहुत प्रवन है तथा यह ही दित मांस्मान से बाराइए स गुन् ? ।

(6 भय एवं देण्ण का सिद्धा त (Fear and Punshment Theory)—

यह निद्धा त नामन गा ना सन्त पुराना रिद्धात ह जिबके सनुभार सम्बारियो

श्रीर यमिला भो आय दिना कर या दण्ड देगर नाम करन है तर समित्र दिवा

वा तकता है। यदि नीकरा स निज्ञ देने परावन्ति कर देन साशि का अभे
दिवादा जाग ता नमवारी पकरा जाणगा और तत्त्रत्ता स नख नरा स प्रदि

होगा। भय एवं दण्ड बिद्धात के संसथक प्राय पट्टी मुन्स व वाहराते रहत हैं

या तो काम करा या पत्र नामी या न उत्तर्द साथीर न प्रकृत करों करों सा

सरो। इसीलिए इन सिद्धात की करी यह मरा सिद्धात (Door Die Theory)

री ने वहां जाता है।

है कि

सनेक स्र.

एन निश्चित यूनतम सामा नी पूर्ति न हाने पर उसे दिल्लित दिया जाता है। इसर गरनो म उद्दी नमचारिया का पुरस्कार दिया जाता चाहिए जिनका काय निष्यादन एक निश्चित यूननम स्सर स उत्तर है धौर जिनका काय निष्यान्न इस निश्चित यूनतम स्तर से नीचे है व दक्त के पान हैं। इस प्रकार गह मिद्धात प्रस्कार का शत्मक कना त्या ह।

नरह एवं स्टिन सिद्धान भी एक परम्पर गत भिद्धान्त ही है जो तब तक उपमुक्त रहा। है जब तक हिं योक्ति की सारित्य एवं सुराना मान वी मानयपनतामां में पूर्ति नहीं हो जाती। किन्तु जब इत प्राथमिक धावयपनतामां नी पूर्ति हो जाती है तो पिक्त प्रान्ति प्राप्ति को प्राप्ति हो जाती है तो पिक्त प्रान्ति में प्राप्ति प्राप्ति को प्राप्ति कि प्राप्ति के प्राप्त

सक स्थिति सुन्यत जक्तवस यावस्यकाशा से सिमा रित हाता है।

(१) व्यक्तिगत एव सगडमासक प्रावस्यकता सिद्धात (Individual and

Organisation Need Theory of Motivation)—द्व सिद्धात क प्रतिवादत
स्रीर विकास का स्थानिन सामितिक ना जाता है। इस सिद्धात की मा येगा है कि

न्यक्तिगत स्रीर सगडमारमक प्रावस्था प्रमाण प्रमाण प्रावस्था होगी हैं सीर स्थानवत एक

यक्ति प्रयोग व्यक्तिम का मानवित्य की सामुद्धि को प्रावस्थित प्रयोग स्थानक का मानवित्य होने सिद्धा के स्थानक प्रवास है।

पत पित्तपा की काम के किए सिन्यरित स्थानक स्थान स्थान के सुत्य स्थान स्थान स्थान की प्रमाण मानवित्य साम्ययक्ता प्रावस्था की प्रवास के स्थान स

माधुनिन प्रव प विनानी क सदानुसार ध्यक्तियत धावश्यकतामा की साचुन्छि के स्थान पर सर्वत्राम को साचुन्छि के स्थान पर सर्वत्राम का आवश्यकताधा की अनुस्ति को प्राथमिकता वा जनी भी हिंग को प्रवास का साच्यकताए भी स्वत्र निहित हैं। व्यक्ति मास्ति न एन वानी एक अब होता है।

(10) आसा एव उपनी व सिद्धात (Expectation & Arhievement, Th ory of Mot vation)—म_द तिद्धात वननवता है नि प्रवक्त स्थिन में अपनी कुछ मासाए नेती है जिननी उपनि वा ना प्रयास वह करता है। यदि निनी यनिन म प्रामाण नहीं है तो उनका सुबन करना माहिए। यदि उपनि वा सामा से में होती है तो प्रक्ति को प्रक्रित स्थाप से स्माम मोर महत्वाता होता है। इसरे ए ने प्रामा मोर महत्वाताहामा ना प्रक्रित ब्यान देश होते। है वे स्थानि स्थाना से एक स्वत्वाताहामा ना प्रक्रित ब्यान होते हैं। है क्योनि स्थाना से एक उपनि व से

यों प्रधित र तर हुंचा हो व्यक्ति म निराण उद्यक्त होती है। रही प्रकार पाता कृपमान देश साम ने उन होने वर भी प्रमित्रे रख उत्यम नहीं नेमा । सरौनत सामा सौर उपरोण म सभुवित छत्ते नहींना का एसीर सनिक रख समुचित रूप म उत्यम नेता रहें।

स्पिरित्य न प्रयोग विद्वात ना निशी न निशी हिण्डोण से प्रमान मन्द्र हतत । दिनो न निशी अपमर पर प्राति ही परित्यिक्षिय में नीई नहीं है विद्योगित पत्यों ज्युक्तता प्रतिशित नरता है। एवं रुठ अब न को सित्ये प्या म सभी क्षिद्वा मो डा प्याद म रेखना चाहिए घीर धावश्वश्वातुमार उनका प्रयोध मराता स्पिति न क्षा क्षित्र में अपनी तरही नी वेसत हुए प्यवहार म की प्रथ व उनका स चुन्ति प्रधाप करता है जह सम्मे जह रूप स सम्म हो होता है। यरप्रशासन विद्याला को करण्या नहीं जा समरा स्वीर व्यवहार स हम होता है। यरप्रशासन रेख जत कि प्राचीन विद्वाल का भी प्रयोग स्वन्य प्रवस्ता पर प्रीशीनन सा प्रधापनिक हमराता ने शिव्हाल का भी प्रयोग स्वन्य प्रवस्ता पर प्रीशीनन सा प्रधापनिक हमराता ने शिव्हाल का भी प्रयोग स्वन्य प्रवस्ता पर प्रीशीनन सा

ग्रभित्र रेगा क सवत्र ग्रथका विविधा

(Tools or Techniques of Metivation)

ष्टमनाश्या को प्रभित्ररित करने व विभिन्न नायना श्रवस विधिया म में निम्मिनिवित विश्वप शहरवपूर्ण हैं व्याकि ये अभिग्ररक नायन सभी वर्गों को हिनी मुक्ति रूप के कार्य में निष्ट प्रदित करते हैं—

(1) बेलक हारा मनिम एका (Moinvalue by Pay)—धात के प्रीविक्सानी कुस ने हमारी धोवरनेय मायवस्त्रामा ना पूर्वि त्रुप्त रारा होती है महा क्षामा कर का मायवस्त्री क्षामा का मायवस्त्री मायवस्त्री मायवस्त्री मायवस्त्री मायवस्त्री मायवस्त्री मायवस्त्री मायवस्त्री

ण तुलित विचार प्रयट वरते हुए लिखा है कि— हम यह दावे के साथ मह नर्दा सवते कि प्रव प्रको को प्रियव बेतन वाज के लिए प्रित्त न न वरता और ध्यमिन के सिव प्रित्त कर प्रका और ध्यमिन के सिव प्रवित्त न न के स्वात के प्रमुत्तान नपानां के किन के सिव प्रवित्त कर के श्रमित के सिव प्रवित्त के सिव प्रवित्त के सिव के सिव

2 काय मुरका द्वारा समित्र रका (Motivation by Job security)—
कमवारी काय पुरका द्वारा समित्र रक्ष होते हैं। अभी कमवारी वाहते हैं कि उन्हें ते
केवन एक निश्चित समय पर निश्चित स्वता गर्दे वरण् उनकी नौकरी भी
स्थाई और सुरक्षित रहा "यक्हार मं यन देखा गया है कि प्रव व का मा सुरका को अधिक महस्व देवे हैं क्यांकि रमिक क्या ग्राय स्थिति
स्थाई और सुरक्षित रहा "यक्हार मं यन देखा गया है कि प्रव का प्राय प्रशिक्ति
सीर सहम्यक और गरीत होते हैं। उन्हें प्रव व का के लोग साधिक दिट सैं
सम्य होते हैं प्राय काय सुरका को अधिक महस्व देवे हैं क्यांकि प्रत मा सिक्ति
सान्य होते हैं प्राय काय सुरका को स्थित के लिए प्रय नशील रहते हैं।
हसरी मार सामाय कमवारी सप्ती सहस्य में काय सुरका के लिए प्रय नशील रहते हैं।
हसरी मार सामाय कमवारी सप्ती सहस्य में काय सुरका के लिए प्रय नशील रहते हैं।
हसरी मार सामाय कमवारी सप्ती सहस्य में काय सुरका के लिए प्राय नशील रहते
हैं। मारत सो विकासकोल प्रथ यकस्था म जहां बद्ध वराजगारी मोर केरोजगारी
निर तर कडती जा रही है सभा प्रकार क कमवारिया प्रीर रिमका के नित स्वत्र
सुरका एक महस्वपूरा प्रव है। यत सेवीनगींय प्रव क्या को इस दिया में सदेत
रहना चाहिए। तीनरी की गारटी देकर नियमित स्थ स साम प्रवास कर्य सेवा स्वर्ध स्वरित स्वर्ध केर स्वतानित स्वर्धिन के ज्या स्वर्ध सेवा प्रभानिक स्वर्ध केर स्वर्धा के स्वर्ध सेवा स्वर्ध है काय स्वर्ध सेवा स्वर्ध है काय स्वर्ध सेवा स्वर्ध सेवा स्वर्ध है काय स्वर्ध सेवा स्वर्ध है काय स्वर्ध सेवा स्वर्ध है काय है केर स्वर्ध है काय स्वर्ध है कि स्वर्ध है कि स्वर्ध है कि स्वर्ध है कि स्वर्ध है कि

3 तुगल नेल न हारा घनित्र रणा (Motivation by Efficient Leader ship) - तुगल नेल न हारा घनित्र मानित्र आही मित्रप्रसा ना नाम नरती है। यस मानित्र में नित्र मानित्र है। यस घने का वासित्य है कि वे घनने घनित्र में नित्र मानित्र में दे मानित्र में कि वे घनने घनित्र में कि वे घनने घनित्र में कि विकास मानित्र में कि विवास मानित्र मानित्र

- 4 लक्ष्यों द्वारा विशेष रेखा (Motivation by Goals)--प्रव पना स घ्रेषे तित है कि व ब्राधीनस्थी को संस्था के तटया और उत्तरया क बारे म समुचित जानकारी प्रत्यन करें भोर यह स्पष्ट कर दें कि सस्या के उक्ष्यों की पूर्ति म उनके हेनय के सन्या की पूनि निहित है प्रधान सस्या धोर कमवारी के तक्ष्य एक है— उनम बोनी नावन का साथ है। ऐसा होन पर मधीनस्य लक्ष्यों की प्राप्ति क निए प्र रित हो चठेंगे क्योंकि उनम यह धामा जगी रहगी नि सगठन के सक्या नी पूर्ति
- ९ चनीती हारा समित्र रहा। (Motivation by Challenge)—जो विक्ति बुभाव होते हुए भी काय क अति विपेक्षा भाव रखत हैं उन्हें जोग निताकर काम क लिए मनिवारित किया जाता है। जीस दिनान पर वं चुनीती की स्वीकार करने प्रक्ती पूरा कामता से नाय ने नित प्रस्ति हो उठने हैं। चुगौती प्रतिप्रस्ता कर करता हुए भागा है। जा तरिक साध्यता की बाहर ने प्राप्ती है। जुनौती को स्त्रीकार करन ग्रीर तस्तुनार पूर्ण समसासंकाय करन स कमचारी गढ का मनुभव करन है। चनीनी हारा समित्ररहा देत सबस प्रव च को वह ध्यान म रखना वाहिए कि जो भी पुरस्कार झादि घोषित किया जाए उसे काय एव निध्यादित हाते ही भवितस्य दे दिया जाए।
- 6 प्रसास एव मा बता हारा समित्ररहार (Motivation by Praise and Recognition) — प्रमित्ररणा की का विविध तमवारी की प्रारम्पुरिट होता है कोर उत्तका मनीवन वनना है। प्रत्येव वसवारी की यह स्वाभाविक स्वा हाती है नि उसके नाम की प्रशास की जाए। प्रव बन प्रपन सभी त्य कमवारी का प्रशास करके जसका जाताह बढा सकता है और उसस अधिक काय स सकता है। जब क्सवारी प्रकड़ा कार करत हा तो पतवनक को भीन बन रहनाया हर समय मसतियों व लिए बाबी उन्हाना उचित नहीं हैं। हाना यह चाहिए कि प्यवस्थ उत्तरी प्रमता करते हुण उत्त मलती मुखार क निम्म सुभाव दे। यदि कमचारी के प्राप्त नाथ की प्रमत्ता समूह न समक्ष की जाती है ता ज्यस कथवारी का प्राप विस्वास भीर भाग सम्मान बढता है भीर वह स्वत ही नाय क निए प्रस्ति शता हैं। काय के समन निल्पादन पर वयनेलार क्याचारा या अमिक की मनेक रूपा स प्रगता कर मकता है यथा — (क) व यवार बहुत सच्छे बायाश प्रादि सर् महत्तर (स) पीठ वचनवाकर (म) पषिक रिवहर नाय नेवर अवसा पत देतर (प) बनन वृद्धि वी सिकारित नरने (र) पदानि दकर (च) अतिरिक्त राभ या पुरस्कार या नीतस आन्दिकर (छ) निशास्त्र नायकत्तावा की सूची (Honour s Board) म नाम दक्र बादि।
- 7 दण्य होरा समित्रराणा (Motivation by Punishment)—व्य विधि का प्रयोग बहुन बावस्थक होने पर ही किया जाना चाहिए । अनुवासन की देखि से

यद्यपि प्रशासा और दण्ड नोतो पर्जानत विश्विया है हि तु प्रणासा विधि पण्न विधि भी दुनना ने प्राप्तिक प्रभावी होनी है क्यांति प्रथम विश्वि साक्षा और उत्सार ना सचार करती है जबकि दूसरा विधि निराम उ प्रजनरती है। बाहनन म दण्य ना प्रावधान विशेष प्रपास के निष् होना चाहिए छोट मोर्ग कारणों के लिए दिल्यत नरना उपसुक्त नहीं है। सामा व नारणा पर दण्ड समजारी से निरासा और विश्लोह की भावता प्रणा करता है।

8 काय के प्रतिकल पुत्र जानकारी द्वारा किंग्न रहा Motivation by Pre knowledge of Results) — यिन कमवारी तो उसक नारा निए जा रह काय की मण्नता ती जा कारी समय समय पर दी जाती रह ती यह जानकारी एक शिक्ताता र व्यक्ति सह हो यह जानकारी एक शिक्ताता र व्यक्ति सह होगी र नाय प्रीस्थाहन तथा नाय निष्णान ने लिए सही मिणायान तथा किए जा रहे नाथ का अवनातन निर्माण प्राम विश्वाम जान्न करता है।

9 हवस्य प्रतिस्थडों द्वारा घरित्र रहा (Motivation by Sound Competition)—यह क्षित्र रहा। से एक प्रमुख तहनीय है। वाय तिल्यादन क्षीत्र सहु विस्त सुवार प्राप्त की एक प्रमुख तहनीय है। वाय तिल्यादन की वाय सुवार कार्य कार्य प्रकार कार्य कार्य प्रवार प्रवार की प्रतिप्रक्र प्रकार की प्रतिप्रक्र प्रकार की प्रतिप्रक्र प्रकार की प्रतिप्रक्र प्रकार की प्रतिप्रक्र कार्य कार्य प्रकार की कार्य कर प्रकार के प्रकार की वाय प्रतिप्रक्र कार्य कार्य प्रकार की प्रतिप्रक्र कार्य कार्य प्रवार की प्रतिप्रकार के प्रवार की वाय कार्य कर कार्य के प्रवार के प्रवार की प्रवार के प्रवार के कार्य कर के प्रवार के कार्य के प्रवार के प्रवार के प्रवार के प्रवार के प्रतिप्रकार के प्रवार के प्रति के प्रवार के प्रति के प्रवार के प्रति के प्रवार के

10 काय में सहसागिता द्वारा श्वाभित्र रखा (Mohvation by Parlicipation in Work)—जन नमनारी सहना के नाति निर्माण निमय प्रतिया द्वादि में भाग नति हैं ता वे स्वयं की प्रव च का हा एक भाग समभन ननति हैं जिससे उनकी मा न पुष्टि होता है भीर ने नाय कर्षात प्रविक्त उत्तर हैं। प्रव य अपने नमनारियो से विभिन्न क्षेत्र) में महसाग मात्र कर करती हैं प्रवा—उपायत विधियों मुरक्षाम क्रमीर नावत क्षेत्र के सम्बारियों के निर्माण कर करते सम्ब की उनाव का महमारी मानव से मुखार कम करते हैं स्वा — उपायत विधियों क्षा का स्वा के सम्ब से मुखार कम करते सम्ब की उनाव का स्व से सुखार कम करते सम्ब की सम्ब से मुखार कम वा रहा के सम्ब से मीति निर्मारण सामान बहुन प्रशासि ग्राहि । सहमानिना

के ब्रनक रूप हो सकत हैं यया सनाहकारी पयने त्रए श्रमिक प्रच म सहयाग सुमाव नायत्रमः प्रजीत त्रीय प्यवेक्षरा प्रादि ।

- 11 परिवतन हारा सनिव रला (Motivation by Change)-- मुख ऐम भवसर भी उपस्थित हो सकत है कि बमचारी की प्रवृत्ति म परिवतन तान क निए प्रवादक का स्वय अपनी प्रश्नित म परिवतन करना पडना है। "म परिवनन नारा विभिन्न रहा। नहा नाता है। उदाहरसाथ यदि नायानय म भविनारी दरी स बाता है ता अधीनत्था म आ देशी से मान की बादन पट जाना है मीर इस मादन या प्रकृति को समाप्त करन क जिए मधिकारी क्या समय पर पान जनता है।
- 12 प्राक्यण इत्तर श्रमित्ररणा (Motivation by Attraction कमचारिया का बाद्धा काम करन के प्रति धाक्यला प्रणान करन प्रभित्ररित किया जा सकता है। जो कमवारी प्रच्या काम करें या समय-पूज ही काम पूरा कर में जनकी प्रभाग दैकर जनव काय को सा सता दकर उट्टें पुरस्कृत कर प्रमित्रास्ति किया जा सकता है। य विभिन्न बाकपरण हैं जा बक्ति का बाह्य काय करत का प्रमिन्नरित

13 त्वर एव विभिन्नान द्वारा व्यभिन्नेरहण (Motivation by Status and Pride)—मिन्नप्रएण की वस विचित्रों का अभीरिया एवं देखीरा न वडी

स्तर स ताल्पय प्रक्ति की सामाजिक स्थिति से हैं। प्रभिन्न रेगा का नाध्यम हान के नाते स्तर का सब म_्रवाहाचा तथा सामाजिङ त्राना दृष्टिया स निया जाता है। योक समाज स प्रतिष्ठा प्राप्त करने को नावसा रसता है। उस

माय व्यक्तिया स सम्मान मिनता रहे तो वह अधिक असमता सनुभव करता है एव

भवास सगठन म विभिन्न स्तार बनावर कमवारिया की यंगापित सम्मान दता है। जस प्रवासन क निए प्रीयक आरामदायक दुनी बाजा सुगी नत कमरा विजयकत्तां क बिए सामाय उक्ती की रवतात उसी सब और बेत बारी हुनी हरनीवाक्र एवं टक्स लिविक क निए विशिष्ट बठने की सवस्था आदि जवान

व्यक्ति एक निश्वित स्तर प्राप्त करने की चेच्टा करता है और अपन इन्डित स्तर प्राप्त हा जान पर वह अधिक उन्तर स्तर प्राप्त करन के लिए नानाधित रहता है। अन्ते नाम नित्तादन एवं बान्ते प्रयास व निर्पायक सस्ति का मस्ति कर छन्ना है। समान स्वर क "यति समान मुख्याए चाहत हैं बत समान प्रयस्था होती चाहिए जह चवराही अलग कमरा विजी तात की व्यवस्था जिसम गास्तीय श्रातेष रखे ना सके तथा श्रारामदायक कर्नीचर आि !

स्वाभिमान का उद्वम हिसी विभिन्छ प्रशानी पर बाधारित नहीं है। ष्र हा चन्हार म झा उत्पादन मत्या मन नहुत्व समान सवा नतिन माधरण

पादि कई तत्व प्रक्ति को स्वाप्तिमानी बनान के लिए प्ररित करते हैं। कम्पनी के किसी भी कमवारी से बात करने पर पता लग जाता है कि कम्पनी के प्रति उनके विवाद को है है। वा उता कम्पनी जिलेष ना कमवारी होने के नाते स्वाप्तिमान प्रमुभव करता है प्रथवा नहीं। वह कम्पनी ने प्रावर्षों और प्रास्त गुर्हों वे कारए क्या गाया किसी किसी का प्रमुख करता है प्रथवा नहीं। स्वाप्तिमान जायत होने पर उत्पादन म नाभ होता है।

14 सालवीय वयवहार द्वारा अभिन्न रखा (Motivation by Human Behaviour)—प्रव एको को अपने अधीनस्था के खाद्य मानवीय यवहार इरके उर्हें प्रभिन्न रित करना चाहिए। प्रवचका को यह समझना चाहिए कि अमिक प्रपात असे देका। है क्या ने नहीं। क्याचारो हनर भे सित्तना भी छोटा को नहीं वह सपने प्रधिकारों के सद्वादह मिननी है और वह काय के प्रति निष्ठा तथा गोरव का असुविद मिननी है और वह काय के प्रति निष्ठा तथा गोरव का असुवद करता है।

मनोबल प्रथ एव परिभाषाए (Morale Its Meanin, and Definitions)

मनोबल /Morale) का जा की पीय अप काय क प्रति विकास तया कै सार थी भावना एवं पट विकासकार सहै। यह वन पाति कि स्विक्त की निर्मास किया कि प्रति कि स्विक्त की प्रति कि स्विक्त की प्रति की प्रवास कि सार किया कि प्रति कि स्विक्त की प्रति कि स्विक्त की प्रति की प्रवास कि सार किया ए का निर्मास कि सिक्त किया ए का निर्मास कि सिक्त किया ए का प्रति कि सिक्त किया एक प्रविक्त किया कि स्विक्त प्रवास कि सिक्त किया कि प्रवास किया कि स्विक्त प्रवास कि प्रवास किया कि सिक्त किया कि सिक्त किया कि सिक्त कि सि

मनोवल से माश्रय मन क बन खबबा ब्राविरक बन से है जिसक माध्यम से कार्ट निक्त काय नरन क निष्ण प्र रित होना है। यरि प्रतिष्ठान स कमचारी समय पर आते हैं हैं काय नरन क निष्ण प्र रित होना है। यरि प्रतिष्ठान स कमचारी समय पर आते हैं हैं काय स प्रान वाले स्वयायों को तुरत दूर करने की पैप्टा रखत हैं बादिवारिया के घाडेशा का सनुवालन करत हैं ता यहां माना बाता है कि उस प्रतिष्ठान क कमचारियों का प्रतिकास का मनोवल क वा है। इसके विवर्धत स्थितियों हान पर यह कहा जाएगा कि वसचारियों का मनोवल क वा है। इसके विवर्धत स्थितियों हान पर यह कहा जाएगा कि वसचारियों का मनोवल नीवा अथवा विराह हुआ है। इस प्रकार उन्हें मनोवल (Higher Morale) वह सुनियनत दियित है जिसम माधुहिक प्रयास के लिए

प्रख सहयान पाया जाता है। घोवांनिक जनव् म विभिन्न घा पतना से यह सामा व मत प्रतिपादिन हुपा है कि प्रतिष्ठान के पक्ष में विचार रक्षने वाले कमचारी तापारसत मिन भाज नमवारी (Better Employees) होते हैं भीर उनका मनोबल उच होता है।

मनोबल को विद्वाना ने विभिन्न रूप संपरिमापित किया है। हुए प्रमुख परिमापा । निम्नलिस्ति हैं ---

(पत्रा) क अनुवार— मनोवल वह मानमिक स्थिति घटका चित्रा तथा सपूरा को प्रविद्वति है जो जनकी सहयोग करन की स्व दा का निर्धारण

स्टाड्डपर एव दुवानन के झनुसार— मनोबन को किसी सम[ः] या सगठन है हायों एवं उद्देश्या की प्राप्ति संस्विय सहयाव दने की तत्परता के रूप सं यक्त किया जाता है।

विजियम सार क्ष्मीमल के गन्दा म प्योबन वा साहाय बहुत से यितया के जो रापस म किसी स्नासार पर एक ब्युरे स सम्बद्धित हैं तहकारी इटिटकीए।

नेदन कमत में मनोब क्यक्तिया के सबह की एक ऐसी क्षमता है जो मानाप उद्दश्य की प्राप्ति हेतु निरम्तर एव प्रण्यिकाय करने की प्ररित करती है। क एक एन वक राज्य स मनीयन को किसी समह या सक्टन के कार्यों

तथा ज्हरवा की प्राक्ति स सन्तिव सहयोग बने की तरररता के केन स बक्त किया

नारवेत क अनुसार मनाजन शिविजना स रोजपार के प्रति कमचारिया की प्रमिष्टितियों के सम्मिनण करूप य परिभावित किया जाता है। कमचारी प्रपत्ने रा आवश्चातमा क्षान्य नाम्य विकास क्षेत्र स्थार क्षेत्र स्थार क्षेत्र स्थार क्षेत्र स्थार क्षेत्र स्थार क्षेत्र ह पान थ म होवत ह या महसूत करत ह जन सवना वह (प्रनादन) एक सस्त्रपण (Synthesis) है या उन सबको एक साथ प्रस्तुत करना है। इस प्रकार परिमापित करन से मनोबन काद म वयक्तिक भीर सामहिक मनोबल सम्मिनित होता है। इत बोहर के झतुवार मनोनल जिलार के प्रति क्यचारियों की बयस्पाझा

पा गावर मध्युष्ठार भागवा विभार मध्या गणभारण गणभारण गणभारण गण्या भण्या जनके सम् हाय की दशाब्दी स्रीर सम्पूष राजगार ने प्रति एक सक्तपण की तरह माना

जात एए भी के श्राण्य न मचारी घषना समह का अन्छ। मनोबल विक्ति तथा समर र मानांबर ववहार का चातर है जिसस करेवारी यह प्रतुभव करन नगता ह कि उसक स नायप्रद कार्यों एवं बच्चनी व उद्देश्य की पूर्ति में तारमान है द्वयर मा या मा नमवारी नम्पनी तथा स्वय के हित एक लार्न दवन पानगा है मीर बहु केवर नम्पनी क माध्वा ना पालन करने तक ही सीरिय नहीं रहता।

मनोबल का इन विभिन्न परिभाषाम्रो व म्रध्ययन से स्पष्ट है कि मनोबल शान्त्र म वयक्तिक ग्रीर सामूहिक मनावल सम्मिनित हैं। मनीवल वह उत्साह श्रनुभूति ग्रीर साहस है जिससे यक्ति श्रथवा समुराय प्र€ित होकर श्रधिक काय करत हैं। पनोबंद कमवारी की शक्ति विश्वास स्वाभिमान और तमन का प्रतीक है। मनोबन म उन्न और निम्न दोनो ही तरह के मनोबल सम्मिलित हैं।

मनोबल की विशेषताए (Characteristics of Morale)

मनोबल के ग्रंथ और उसकी परिभाषाओं के शह्यवन से इसकी निम्नलिखित विशेषताए स्पष्ट होती हैं जा इसकी प्रष्टति का बोध कराती हैं-

1 व्यक्तिगत एव सामूहिक-मनोबन म वयक्तिन ग्रीर मामून्कि दोनी तरह के मनावल सम्मिनित हैं। वयनितक मनोबल उस दृष्टिकोण को स्पष्ट करता है जो एक कमचारी श्रपनी सस्था ने प्रति रखता है। दूसरे अन्ता मे इसका ग्रभिप्राय उस सा विष्टि संह जी कमचारी को अपने काय से तथा काय करन वाले समह का सदस्य होने से प्राप्त होता है । सामृहिक मनीवन क दाष्टकारण ग्राधिक पापक है । यह काय करने वाले सम्प्रण समह की सन्तरिट पर बन देता है। य_ा यह च्यान रखा चौहिए कि वयक्तिक मनोवल द्वारा ही सामहिक सनोवन का उन्य होता है।

2 उच्च एव निस्न - मनोबन दा भागा म वर्गीकृत है - (क) उच्च एव (ख) निस्त । उत्त्व मनोवन को ग्रश्चियकन करन के लिए सामा यतमा समूत भावना (Team Spirit) जाश या उत्सा_र टिके रहने का गुरा नराश्य प्रतिराघ धारि श दाका प्रयोग किया जाता है। दूसरे शाम यदि बक्ति या समह बिना विवाद या कलह के टीम या भावना से या जाश से अपना नाय सम्पादिन करत हैं भीर उनम नाय करने नी चाह अलन्ती है तो भनोदन उच्च माना जाता है। निम्त मनोबल का प्रभिव्यक्त करन क निष् सामा यत्या विवाद उदासीनता निराणा ग्रादि शो का प्रयोग किया जाता है । उन्च मनोबन तस्वीर के धना मक (Positive) पहा को बार निम्न मनोबन ऋ्या यक (Negative) पहलू की मभि यक्त करताः है ।

3 मान सिक अवस्था-मनाबन यिवतया और समृहा की मानसिक

ग्रवस्थाद्यो का मूच्येक है।

4 मानसिक त्राय-मनोबन उत्पाह मावना विश्वास प्राशा धारि

मानसिक तस्वा पर शाधारित है। 5 सम्पूरा वोतावरण — मनावन किमी वन समुनाय या समाज के सदस्या म "यास्त समग्र अतावरण को अभि यवन करता है।

6 मनोबन किसा सामूहिक उद्दश्य की प्राप्ति के लिए किसी व्यक्ति-समूथ की दढनापूत्रक और निर त काल साथ काम करन की इच्छा है।

यनीवय की विचयतायी पर बनेक विज्ञाना ने बयने विज्ञार प्रकट सिंग हैं। डेल योडर का विचार है कि प्रधिकाँग नियोक्ता या प्रबाधक उत्पादकता (Prod r v v) धीर विस्म (Quality) की उन्त मनोबल के माय सम्बन्धित करा है ताकि कमवारिया के मनावल का विकास एवं बनुग्राए सम्भव हो सके।1 इस योहर न उच्च मनोबल को बमचारी अथवा श्रामिक समह की उस मस्तिष्य विस्था स सम्बर्धित क्या है जो समुद्र गतिविचियो तथा समुद्र कार्यों के प्रति उत्ताही सीर मतीपूरा दिल्यात हाती है। "मने बिपरीत यदि समूह श्रसातव्ह आताबर" मुच प्रथवी निराशाबादी हो तो यह उसके निम्न मनोबल का सूच है। शीय डियस का अधिमत है कि उक्त मनोवन एक लुप्रविधत संवठन का प्रतीन है जिस परसाया प्रयवा लरीना नहां जा सरना है। विस्तृ सनोदल र सुवक तत्व हवनालें शिधिर काम शनुपरिवत ब्रादि है। कन एव कनफीड (Krech and Cru chicid) म उच्च मनोबल के प्रतीको को एक सुवा प्रस्तत को है जिस सार रूप म प्रार सा ग्राह्माल ने इस प्रवार प्रस्तत किया है--(1) समून के विष क्वलमात्र बाह्य न्यायी के कारण नहीं बक्ति का नरिव सर्वाक्त (Cohesiveness) वे कारण एक साथ रहने की प्रवृत्ति (2) सन्स्यो के जिरोधी वर्गों म विभानित नोने की गवृत्ति का सभाव (3) परिवर्तित स्थितियां क साथ मन जान करन एवं ब्रा तरिक भाग्नी को निवदाने की ममूह की योग्यना (4) समूह के सदन्या के (सपटन स सन्विधन हाने का भावना (5) नमूह के मदस्या के बाच सदया की सामुनायिकता (Community) (6) भगून क तह ब्यो एय नेतृत्व क प्रति सण्स्या मी पता मक मितिहत्ति एव (7) सपूह के सदस्यों का समूह की बनाए रखन एवं डसकं भना मक मुख्या के प्रति सम्मान की इच्छा।

मनोदल महत्त्व एव प्रभाव या परिस्ताम

(Morale Its Importance and Effects or Consequences)

मनीवन प्रावन सम्प्रत यो सस्या का प्रावसिक बस है उसना धावश्यक तस्य है। उन्य मनीबन स्थापन को सरनता की ओर प्रप्रद करता है जबकि निम्न मनाबन सत्या ने विकास व वायन होता है। एक सनिक सम्यत मनावन के धावार र रहा र वो पीस म जयन तक्ता है ज्यापारिक स्थापनाक स्थापना मनावन के बह केंद्र विन्तु है जिसस प्रधास्त की सभी रेसाए प्रधारित की जाती हैं।

सनीयलं के महरव को उक्षक प्रभावा और विरक्षाम के सन्त्र्य में प्रकार तरह सममा जा मनता है। चूल मनीयल दो मामा म वर्षीकृत दिया जाता है— (क) बांच मनावस एवं (क) निम्न मनावता प्रदा वर स्वामानिक है कि हम दीना मनावसा के महत्व और प्रभाव को प्रत्य घतन देखें।

¹ Dai Yoder Op cit pp 58 59

I Kenh D vs Op cit p 445 ___

(क) उन्च भनोदल के प्रभाव या परिणाम (Effects of High Morale)

िस्सी भी सस्था में यदि कमचारी अनुशासित रहते हैं प्रिविशारिया के भादेश ना भनुपालन करते हैं भाशाबादी और प्रसन्नचित्र हैं तो इस प्रचार की वार्ते उच्च भनोवन का प्रतीक है। उच्च मनोवन के सुख्यतया निम्न प्रभाव होने हैं—

- 1 इससे अभिको की बदनी (Turnover) अ कमी आती है। सामणी वा पपव्यंत वम होता है अभिको डारा हडतान या सानाबादी आदि. कापवािद्यां कम हो जाती हैं। औद्योगिक सिवाद नहीं पनपते अभिका की परिघेदनाए बहुत कम या नाम मात्र की रह जाती ह अभिका पर प्ययेख्य काय की आवश्यक्त पट जाती है उपक्रम का बाताबरण मधुर और प्ररिणादायक वन जाता है तथा अभिका की सामश्रालया और जीवन स्तर का विकास होता है।
- 2 कमकारी अपने दावित्वा का वाला करने म प्रस्त हात हैं और जिटल स जिन्न काय स की नहीं पदराते। सगठन के कार्यों का सफन सवाजन ही उन्हें सन्तेप देता हैं। वे सगठन के प्रति गोरव की अनुभूति करते हैं भीर सगठन आ उपक्रम क पदयों को अपना लक्ष्य मानकर पकते हैं। उद्योग के कमारिया म जब उच्च मानीवन होता है तो वे इस प्रकार के ब्रा दोजनों से प्रमावित नहीं होते जस— कम काम करी नियमानुवार काम करी सीट पर वठ रही साथि।
 - 3 उच्च मनीवल समूह के उद्दाय तथा नेता के नेतृत म विश्वास जायत करता है सदन्या का एक दूसरे के प्रति सन्धीय बनाता है सन्ध्या के मानसिक सारीरिक एव भावारमक स्वास्थ्य म इक्षि करता है तथा समठन मे नायनुशनता लाता है।
 - 4 सगठन में मनोचल ना क या स्तर नमचारिया में सहयोगी भावना का मनार करता है। सामृहिक काय (Team Work) और वनीचल समानायन होते हुए भी एक नहीं हैं। मनोचल का स्त्रण एक समृह ने विधित दृष्टिनाशों से है जबकि सामृहिन नाय एर छोटे समृह हारा पनिष्ठका के साथ और समियत रूप में निष् गए काय की और सकेत नरता है। श्रष्ट मनावल सामृहिक नाय भी स्थापना का नारश बन जाता है यह यह माना जाता है कि सममारी पूरी तरह मिल जुनकर काम कर समेंने किन्तु यह भी मन्मव है ति उजक मनावल के हात हुए भी एक समुदाय के लोग टीम मामना से नाय न करें।
 - 5 जिस संपठन के नमचारियों या मगोवल ऊ वा होना है जनम प्रमने संपठन के प्रति भीरव नी अनुपूर्ति होती है जिसके फलस्वरूप वे संपठन के तहया का प्रमना लक्ष्य मानकर चनते हैं।

यनीपचारिक सगठन की बावधारणा धामित्ररण एव धनुशासन 2+1

ग्रार सी देविस ने धनुमार ** च मनोबन से विसी भी सस्था या उपनम म निम्निनिसित प्रमाव उत्पन्न शीन चाहिए¹—

1 संगठन क-उद्दश्या की प्राप्ति हत स्वितिक सहयोग ।

2 अच्छ अनुशासन और निवमा "यवन्याओं तथा आदेशा ना स्विज्ञ अनुपानन।

3 सगठन सया नतृ व क प्रति वफा गरी।

4 सगठन र प्रति गौरव ।

5 क्सचारिया क पहलपन का उचित भीर प्रभावपूरा प्रतान ।

6 मुल्य सगठना मन समता या निवन समय में सगठन का स्वारन की केटरा धीर श्रीरथता ।

7 सगठन तथा कार्यों में कमचारियों की बटो हुई रिच ।

एम एस बाइट्स्स (M S Vitales) म उच्च मनीबन क महत्व मो इतित करत हुए निला ह कि उच्च मनीबन महत्वजुण है वसीचि उस्ताइक्त तथा कियाओं का नुमन सवासन प्रतिस्थ क सह्योग पर निसर करता है। सौद्याणिय मतत्व निम्न मनीबन के बारण उत्तम होते हैं अन निम्म मनीबन के प्रतासा को समाप्त नरन के किए उच्च करोड कर ने स्थान के समाप्त करना के किए प्रतिस्थान है कि या मतिबन है। निस्त भी प्रतिष्यान की सर्वा के रिए प्रावश्य है कि उच्च स्थान है। तिए उप्ता कावाबरण तथार विम्रा आए। यह जररी है कि उच्च स्थानता के स्थान विश्व वादिय वादिय कावाबरण तथार विम्रा आए। यह जररी है कि उच्च स्थानता अपने वादियों एव कावाबरण तथार विम्रा आए। यह जररी है कि उच्च स्थानता है। स्थान कावाबरण तथार कि स्थान की स्था की स्थान की स्थान की स्थान की स्थान की स्थान की स्थान की स्थान

(स) निम्न मनावन क प्रभाव वा परिणाम

(Effects of Low Morale)

जब कमवारिया हा श्लीवल पिरा हुआ होता है तो सगठन म प्रतेक दोप ीवा हा जात है। यदि कमवारी उदासीन हैं क्रयदाल त्रकृति कहें अकुतासनहीन हैं काम कार्यत रिचनही रखत ह आगोचक मोर विरोधी ह तो मना बादा है कि कमवारिया का मनायत निस्त है।

डा विलियम झार प्रायन (William R Spri gel) व निस्न मनावा के प्रभाव प्रयवा परिलाभ इस प्रकार बताए हैं---

उत्पादकता म कमी झाता है।

2 अनुपरियतिया बढती है।

1 R C Day's The Fundamentals | Top Management p 552

292 प्रशासानक सिद्धात एव प्रवाद

- 3 नियमा तथा पयवस्त्र नाय में विरोध उत्पन्न होता है >
- 4 िकायतो परिवेदनामो बादि म वृद्धि होती है।
- 5 कमचारिया में भन मुटाव होता है ।
- 6 प्रमिको की बदनी में दृद्धि होती है।
- 7 द्घटनाए बन्ती हैं।
- 8 ग्रविक मन्दिरापान से बीमारियो म बृद्धि होनी है।

क्षण्य है कि मनोबान एक सम्या का प्राप्त है जिसकी जीवन शक्ति है। कीय निवस ने मनोबल के महत्व को इंगित नरते हुए ठीक ही निवा है कि निस्न प्रकार भीरत को शक्ति का सनुसाव कभी भी कम न निज्ञाना चाहिए जसी प्रकार मनोबन की शक्ति का सनुसान भी कभी कम न निज्ञान चाहिए।

> मनोबल को प्रभावित करने वाले तस्य (Factors affecting Morale)

(waterots mirecting

बयना सनोबल के निर्धारक तत्त्व या घटक

(Morale Determinants)

किसा भी सस्या धायवा उपक्रम म मनोवा को प्रभावित करने वाले धनेक तरह होते हूं। प्राम कहा जाता है कि मनोवस को प्रशंक बीज प्रभावित कर सकती है—कुछ को तीवता धाषिक होती है कुछ की सामा य धीर कुछ को बहुत ही कम। प्राम मनोवस को प्रभावित करने बाति या उसके निवधिक शर्मो में निकटतम प्रमाय मनोवस को प्रभावित करने बाति या उसके निवधिक शर्मो में निकटतम प्रमाय मनोवस हो प्रभावित करने बाति या उसके निवधिक होते हैं। प्रकार अस्मित्त पुरस्कार (Per onal Reward) काय-पद्धित Job Satisfaction) काय की मनोवनानिक दशाए (Psychological Conditions of Work) काय के सम्बाव (Work Relations) स्वयंत्र म प्रनीकरए (Integra tion in the Organisation) सावि को सम्मित्त क्या जाता है।

विनयों (Flippo) में मनोबल को प्रशाबित करने वाले घटकों में निम्न को सम्मिलित किया है ---

(1) तेवन (Pay) (2) सुरक्षा (Security) (3) किए गए काय की प्रसिद्ध (Credit for work done) (4) काव दखाए (Working Conditions) (5) उचिव एव पीव्य नेतृत्व (Fair and Competent Leadership) (6) अववर (Opportunity) (7) सहयोगिया की अनुसूत्वता (Congeniality of Assertation) (3) काव्यारे साथ (Emphayee Dentitis) (3) काव्यारे साथ (Emphayee Dentitis) (3) काव्यारे साथ (Emphayee Dentitis) (3) काव्यारे प्रस्तिक (Social Status) तथा (10) इचित्त तीवता (Worthwhile Activity)।

¹ Foly n B FlapPo P no pl s of Person el M nagement p 438

- डा रेन्न ने मतोबल करी सब क पाँच पाण बन ए है। "ा तेन्न के विवरण के साराज का प्रस्तुन करत हुए मामारिया एव इसीरा के निया है—विस्तृत कथ म मनोबल पाँच मुख्य घटका पर माणारित है जिनका विद्यमाण होना भववान जोना विद्यमाण होना भववान जोना विद्यमाण परिस्तित्या पर निभर नथना है। मनोबल एक गिमी मंज है जिसके पाँच गए है जिसके एक नी पाए के टटने पर वह अली माति सडी नहीं रह सका---
 - (1) सब्ह के प्रत्येव सन्त्य का सबू के न्हें क्या न विश्वाम ।

(2) समूर के प्रत्येक सदस्य का नेतृत्व व सभी स्तरा में कि विक्वासे →

- स्प्रधात नेतृत्व की योध्यना म विश्वास तथा नेतृत्व स सीद्या सम्पव । (3) समह ने प्रस्कत सबस्य बाब समृद्धा म वा विश्वास स्पर्धत् ए स्तरी सारासा नि व सभा समृद्धा म प्रति स्वामित्रका हैतवा उननी निकाह म प्राय नाम
 - भी सहयान करें? ।

 (4) समह के प्रयेश सदस्य था समूह प ए॰ विज्वास समीद् मानिमन,
 भावनात्मक भाविक समा बाय को बसाया म थ॰ विज्वास समीद्
- (5) प्रव कारमण याच्याला स वह विण्याम व प्रम्तणत वो वार्ते सम्मिनित भौ जाती हैं---

(ध) सगदन की स्थिति प्रश्वासन गर्न आदेश प्रतान करन की विभिया

थम्ब्रेशस प्रसानी सया मान पूर्ति की निश्चियाँ।

(ब) प्रायेक सम्बन्ध में एक धनीचवारिक स्थावन होता है जो ब्रोपचारिक स्थावन को साँति ही पहरवपुर्वा होता है। वह बार अन्तर्वचारिक सप्वयन प्रविक्त महत्वपुर्वा हो जावा है बश्चीक किन ध्रवायामा म धीपचारिक व्यवन निष्क हो जाते हैं। भनीचचारिक बार्टा महार्वा महत्व की दिश्वी खुचारी जाता है। भगवना निर्माण कार्टा सहज्ञ की दिश्वी खुचारी जाता है। भगवना निर्माण कार्टा की प्रायाची पर निर्माण करती है प्रशास की प्रायाची पर निर्माण करती है कि प्रवित्त निर्माण कार्या की प्रवित्त साम कार्टा की प्रवित्त सम्बन्ध का निर्माण करता है एक दिवानी ब्राया व परस्वर सम्बन्ध है।

बरलेसनीय है कि मनीवन प्रभावक तस्त्रा म के तुम्ल प्रमासन संपर्धा प्रमाध हारा प्रभावन किया जा तस्त्रा है नहीं स्थाय कर प्रभाव हो। प्रभावन ने तस्त्रा हो। प्रभावन ने तस्त्रा हो। प्रभावन ने तस्त्रा हो। प्रधान स्थान स्थान स्थान हो। प्रधान स्थान स्थान हो। प्रभावन स्थान स्थान स्थान हो। प्रधान स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान है। प्रधान स्थान स्

सगठन के एक सदस्य के मनीबार के पाछ अमका स्तर एवं स्थिति भी

महत्वपूर्णभाग नती के ॥ एक फक्टी मंकोय करने वाने उन मंजदूरामं जी प्रभावशानी संघो न नेता है या संदह्य हैं एक विशय प्रकार का मनोबन होता है। इन तत्त्वो ना दूमरा स्रोत प्रव घ के प्रधिकार के बाहर की चीत है। इसमें हम उन तत्वो को समाहित करते हैं जा बाह्य होते हुए भी उसके मनोबन पर प्रभाव डालते हैं। पारिवारिक समस्याम धार्मिक एव सामाजिक सस्याधा के उसरताबित्व एव मजदूर सपो ब्रादि की गाँग नुख ऐसे तत्त्व हैं तो बाह्य होते हुए भी मनौक्षत को प्रभावित करत हैं। ये सब एवं सस्याएं बावश्यक रूप से संगठन के मनीबंद का नीचान्हीं गिरानी कित कई बार ये जसके विकास में सहायक होती हैं। तीसरे मरोबन को प्रभावित करने बाज कुछ तस्त्र ऐसे हैं और प्रवाध के स्राधिकार क्षत्र में होत हैं। पमे संगठन की नीतियाँ प्रतियाएँ तक्य सवार दावस्था ग्रादि । इनक प्रतिरिक्त सगठन म एर ग्रन्था नेतृ व संतोपजनन्सगठनास्पक्ष्यवस्था प्रान्शकी एकता पर्याप्त पुरस्कार भीर भनुषासन उच्च अधिकारी का अधीनरूप के प्रति ^{टिट्}बोरा मादि मिलवर संगठन स मनीयल का स्तर निर्वारित करते हैं। कई बार म्रायीनस्य श्रविकारियो कं मनोपन पर उस काय का बहुत कम प्रभाव पडना है जो किया "रहाहै कि तुउम तरीके का बस्थिक प्रभाव पडताहै 'ोे नना किया आर्थ रहा है। यनि धनीनस्था को यह शक हो जाए कि उक्त समिकारी उनके स्पवहार पर तथा काय कं नक्ष्यो पर विक्याम न । करता तो मनोव चिक्न स्तर का होगा हैमन ने शानाम सब स वेह न_दी कि अधीनस्थ का मनोका प्रवाधक के प्रतिदिन क सम्पन द्वारा क्ष्यता स प्रभावित होता है। प्रव धक चिम द्वय से प्यवेक्सए। निर्णेशन नतृत्व एव सामाय दिव्दिनोण अवस्ति करना उसने आधार पर अच्छा या नुरा मनोबन बन जाएगा।

भनोबल के ग्राग

(Components of Morale)

रेटन एवं सिनिग्डर (Laighton and Scholinder) ने निखा है कि मनीवन एक भवनारकर (Laiguton and эकालाक्कर) न निवाद हा मनीवन एक भवनारकर एक मनीवन एक भवनारकर एक मनीवन है को काय करने की इच्छा को प्रभावित करनी है कोर्रेर इस इच्छा से व्यक्तियत तथा समझनारकर उद्देश प्रभावित हैं। इस वि ानो का अधिकत है कि कमचारी मनीवन (Employee Morale) मुन्यत निम्नितिस्त अभी व सयोजन का परिसाम है-

1 यह क्या है (क्रिं/bat it is) —यह मानव मस्तिष्य की एक प्रभिद्वि है नाय नो प्रदृत्ति हु न याणा धकी एक स्थिति है और एक भावानात्मक दयाव है।

2 यह क्या करता हैं। (What it does) — यह उपादन किस्म लागत सहयाग जत्ताह अनुषासन स्वीन प्रराह्मा और सफतता सम्बनी तत्त्वीको प्रभावित करता है।

- 3 यह मही रहता है (Where it resides)—यह व्यक्तियो प्रयवा सहयोग्या दे प्रस्तिक एव शादनामा नवा उनकी सामूहिद प्रतिक्यिया म निवास प्रका है।
- 4 यह क्तिको प्रभावित चारता है (Whomdoes 11 effect)-वह निकटतम अनुयाणिया प्रविकारिया समाज तथा उपभोत्ताको नो प्रभावित करता है 1
- 5 यह स्था प्रभावित करता है (What it effects)—वन नाथ के प्रति ग्रामिश्व प्रतिप्रात क सर्वोत्तम हिन्त संसहसाथ स्वल्यिक साथ नी शीप ए सन्मीन व्यादि नर प्रभावित करता है।

मनोबल क प्रकार (Types et Morale)

भनोबन व मुप्प प्रकार व बताए गए है---

- । ध्यक्तिगत मनाबल (Individual Morale)
- 2 समूह या सामूहिक मनोजन (Group Morale)
- 3 कृष मनोबन (Job Morsic)
- 4 सप्तन मनोदय (Organi ation Morale)
- 5 उरव तय निन्न शनोबल (High and Low Motale)

मनीबल क ध्यक्तियन गय साधूहिक दो वन्ता हैन हैं। य दानों हो तम दन्ने प्रभादित करते हैं । तम क नाइ बुतर का य रागा एवं नियरना प्राप्त हाती हैं। "जिल्लय रूप म मनोक प्राप्त व रिविजियों में आदार पर त्यार नाम है दें?" जिल्लय रूप म मनोक प्रभाद सम्मान और व्यक्तियां कर का प्राप्त कर के साध्य सम्भाद प्राप्त कर के का भाव सम्मान और व्यक्तियां के मांच के प्राप्त कर के का प्राप्त कर के का प्रमुख्य के स्वाप्त कर के साध्य सम्भाद के मांच के स्वाप्त कि साध्य स्वाप्त के स्वाप्त कि साध्य कर स्वाप्त के स्वाप्त कि स्वाप्त के स्वाप्त के स्वाप्त के स्वाप्त के स्वाप्त के स्वाप्त के साध्य क

स्ती प्रराप धनावर विमा धिमिष्ट तस्य उदार्सणाय-हृष वान नाम को दाशासा साहि को धपक्षा समय नो विचारपाराखा भावनाबा साहि न सम्ब प एउटा है। संगठन मनीवर व्या करी सातिमत सनस्य है जो उस अपन प्रीमात दिन नी प्रपत्ता स्ववत्त की सेवा न उहावा को प्राप्ति के निष् भाव करन ना स्रोमिप्त रित नरती है। एक ग्रम शिटकोश से सनाबद की उत्ते एवं निम्न वतासा 296 प्रशासनिक सिद्धात एवप्रवाध

गया है। हम उच्च एवं निम्न भनोबन ने स्थातया प्रशासा का उत्पेन पूर्व पृष्टा संकर नुत्र है।

मनीवल कस विकसित करें ? (How to Develop Morale ?)

किसी भी समठन में उच्च मनोबन की स्थापना के निष् विभिन्न उपार्थ सुभाग गण्हें। इनम नुख्ये ये हैं---

1 साठिन के उद्देश्य एव नश्य का नान-जिस सगटन में हम उ के सोनों का की स्थापन करने जारहे हैं उसम सश्यम यह व्यवस्था करनी चाहिए वि सभी सबस्य सगटन के उद्देश्य एव नश्यो से परिष्ण हो सकें। सश्यिति मार्गा में मार्गा प्रसाद एवं यक्तियत रिक का अभाव याय जाता है। उद्देश मार्ग मार्ग मार्ग पर मनोबल के चाठान के उदाहरण सिक अशासन म पर्याच रूप को किया है। उदा को सिंहगां के होते हैं। वह जमनी के सिंग को यह बताया गया कि केवल उ तो में भानियों में मुद्र रकत बहुता है और इसिंग्य सार्थ विश्व पर विजय प्राप्त कर के साम्याच्य स्थापित करना उनका महस्वपूर्ण मिकार एवं कक्तव्य ही तो वे सभी हिटलर क अनुसायों हो गए। वेश की स्वत्य कता एवं साक्तमण्या है विनास के नश्य पर करने वाले देश अन्य सिना के मनोवल बहुत के बाहीता है। प्रसावकीय संगठनों में भी मनोबल विविध्य स्थाप्त के प्रसाद की साम्याचन के पश्य को आता हो। मार्थ हो वे इस बात से भी परिविध हो कि उनका क्षाय साम्याच स्थाप के स्थाप संगठन के स्थय का आत हो मार्थ हो वे इस बात से भी परिविध हो कि उनका क्षाय संगठन के स्थय का आत हो मार्थ हो वे इस बात से भी परिविध हो कि उनका क्षाय संगठन के स्थय का अनुस्य साम्याच स्थाप करने का ब्या साम्याच साम्याच स्थाप करने का ब्या साम्याच साम

कहा जाता है कि समझ मं निम्त स्तर के कमचारियों क मिए तरनारी मित के सामा न जन्मी का जागाज अधिक जहरूव जो रखता है। किर भी यदि कमचारियों के निर्पेक्षता एवं उदासीनता अविश्वमत एवं दिरोव में परिवर्तित होने की तस्थानता ही ता मनोवल पर भी उसका दुरा प्रभाव परणा। सतुभव के साधार पर यह नहां जाता है कि समझ के सन्यर्थों को नीति से परिचित्त कराने के निर्धे कुछ निश्चित कराने के निर्धे मुझ निश्चित कराने के निर्धे मुझ निश्चित कराने के निर्धे में सुन्ति पर तहत है हो जना सर्वर्षित कराने के निर्धे में मित पर तहत है हो जना स्वयन के प्रति वर्षनास्व का भाव विकर्षित होना है।

2 मीति निर्माण में भाग सेने को भावना—अब सगठन के नमवारियों का यह निस्तास हो गाता है कि उनने नीचि निर्माण के नाय में भाग तन का प्रकार यह निस्तास हो गाता है कि उनने नीचि निर्माण के नाय में भाग तन का प्रकार प्रदान तिया आ रहा है वो ने अपने दायियों में स्थित रिने ने तत्तरों हैं। उनकी ऐसा महसूस होता है मानो उन पर ही सगठन के संवालन का उत्तरादित्त है। विसार करता है। एक कमवारि क सगठन की मात्र सार उनकी नम्मीरावा प्रवान करता है। एक कमवारी क सगठन की प्रतिकारी स्थान देकर सुन उस मी प्रतिया नव स्वस्थ सम्ब भी सुमानको यदि उच्चाविकारी स्थान देकर सुन उस स्थान

पर विचार करे सथा उसे असित प्रजीत प्रदान करे तो धमवारी को पह सनुमर्व १९८१ है कि उसका भी मुख महस्त है। फनत उसका मनोबन ऋचा होता है।

3 काम को व्यवस्थितता—संवठन का अध्यक्ष क्षमारो बिद यह सोम्बता है कि प्रातुत वर उसने सम्मान मुख एस बुद्धिक्सा के प्रमुख्य है हो तैनम सतीब में भावना अस्प हांगा। जब क्याना यह भोगने सावता है कि यह जिस काम को कर र १ है वन कोई यहस्य हो ने ने सकान को कर सफल में लिए सरवान मातर विद हांगा है। क्षमारों हो का ब करन से वेलन प्राप्त । कि वह यही क्यों नहीं है यांग्र प के एसे प्रमुख सकान की आपत हांगा चाहिए। कि एक ने प्रमुख र तैन ही किया है कि उस्प सभावन में नत उस्त विवास के बात दूरा होंगे हैं विवास के नारण अस्पेक व्यक्ति प्राप्त के महत्त्वपूष्ट एस मुख्यवान मानता है। का विवास का विवास करना अस यह महत्त्वपूष्ट स्विधन है निस्त केवल प्रवास पर प्रमुख सोक्षा करना प्रवास करना अस्प स्व

5 भाषनाओं का विकास—सगरत का समीधन ऊवा उठाने का एक धन्य महांचपूर्य माधन यह है कि बमवारियों वा शावनात्यक विकास कर बनम न्याचि शक्ति का गाव जायत निए लाए। चक्के लिए यहारि कोई सामान्य सिद्धात नार्य प्रचाना यह की की सामान्य सिद्धात नार्य प्रचाना स्थानि कोई स्थानिक एक बत्त स्व स्विक प्रधानिक तथा है तो क्षाच प्रधान का प्रचाना यह का प्रचान प्रधान का प

7 काथ की उचिन करों—समजाकी म मनीतर के विकास के निर्म स्नावण्य अप बार्वे देश बात से प्रसावित होती हैं कि उनको काम करने की उचिन बसाए प्रदान को जातो हैं या नहीं। यति ऐसा नहीं किया जाना ता उन्ह अपने साम से सन्तेष मही होगा वै नेतृहव से प्रभावित नहीं होगे सथा प्रपत्ने उर्व्य प्रिकिश्ति मी ईमानवारी पर स हैह वर्षेते। श्रष्त उच्च मनोक्षत्र की स्थापना के निए यह उपयोगी है कि कर्मचारिकी वा वाय निशायत हो उनको सुद्वियो की सुविधा पत्रीति के प्रवक्षर सन्तोपजनक सेवा निश्चत्ति के लाभ धाति प्रत्या विष्णाए।

स्थलारी को अन्त्रा बेतन दिया जाना चाहिए तीनि वह प्रपने परिवार की सभी प्रावश्यनताम्रो का सस्तोपजनक रूप से निर्वाह नर सने । वई बार पारिवारिक भ्रवाणि पुर क्लह परिवार की सावश्यकतामा वा म्रायधिक भार मादि ऐसी स्थिति उपम कर देते हैं कि बाहते हुंग भी एक व्यक्ति संवन्न से म्रपने वाधिस्था के प्रति मावश्यक प्रमान को दे पाता ।

8 यदोप्तित के श्रवस्तर—सगठन के प्राय नभी सन्त्य परोप्तित म राज्य लेते हैं। यनि उन्हें यह आश्वासन मिल जाए कि उनकी पनीजन किया जा मकता है तो के प्रावन कृषणना क साथ नाथ नराय नाहते । प्रवत्त कि साथ नाथ नाथ नराय नाहते । प्रवत्त कि स्वान के साथ नाथ नराय नाहते होते हैं। असे किसी कम्मारी को सित परीति के प्रवत्त के सित प्रवासित होते हैं। असे किसी कम्मारी को सह तनी मिल पाता जो यह बाहता या प्रथम उन्हें यह पद प्राप्त ननी होता जिसका यह क्ष्मण है कमा था तो तह चौर निराशा से अर जाता है। शौक-सेवाग्रा मं यह निराश प्रथम न प्रातक मिळ हो सती है प्रत जहीं तक हो सने परी रोकने का प्रयास न प्रातक मिळ हो सती है प्रत जहीं तक हो सने परी रोकने का प्रयास नरता चारिए।

9 काय की मा पता—कानय प्रकृति अपने कायों की मा यता एवं सराहना चाहनी है। यि सरकार क कार्यों को जनहित से उदित मा यता मिल जाए उसकी उचित प्रशास कर दी जाए तो वह अपन आपकी पुरकृत समक्षते नगती है। यदि में है प्रशिवारी प्रमने कार्य से असाधारण शोधता प्रदक्षित करता है तो उस उसके स्ववसायियों एव असता के ते इसके अवस्थायियों एव असता के संक्ष्य उसित सक्ष्यता विधा जाना चाहिए।

-मनोबल का माप

(Measurement of Morale)

विसी सगठन या उठनम म कमवादियां का सनी-बल कसा है यह नान करने के निए हम उनके कार्यों हान भाव जुक्ताव भीखिन विचार धारोचनाथा पूढ़े सए प्रमत्तों के उत्तर सादि वा विवेक्षण निवक्त करना चाहिए। प्राथम कर प्रमानेक्त का माण एक किंदन कार्य है नयांकि आय कमवारों उपनम कर प्राथम सन्तीय या अस तीप धपन कार्य सादि के बार म वास्तिक व त कर्ते से समुचाते है। वाभक्ष सर्वस्था और प्रकावविष्या के भाष्यम से वम्पवारियों की वास्तिक मावनाथा को जात किया जा सबता है। इसिलए विधाल धाकार के उपक्षों में सम्वारी मनोक्त को वास्त्रों के पिए एक सुनिविष्य प्रशासि की भारत्यकता समभी जाती है। बन संवठना म प्रवासका और क्षवारियां यं कोई सीधा सरक नही

होत व्रत वमचारिया के सर्वायत्र का माप किसी सुदृत्र छोर सुनिश्यित विधि त्रारा ही निया जा सनता है। धोटे उपक्रमों मं भी ऐसी ब्यवस्था होनी चाहिए नि प्रवाधन यो कमचारियों के मनीवन के बारे में ब्रावश्यक जानकारी मिल सके।

मनोबल का मापने के जिए प्राय औपचारिक एव अनीपचारिक दोनो विधिया (Both Formal and Informal Mehods) का सहारा लिया जाता है ।

- (क) ग्रोपचारिक विधियाँ—इ हे त्रमबढ़ विधियाँ भी वहते हैं। इनमें प्रत्यक्ष तथा सत्र यन्त विधियों सम्मिनित हैं। प्रत्यन विधियों म प्रश्नावनियाँ सम्मिति सर्वे ता यारणा माप बादि सम्मितित किए जात हैं जबकि प्रप्रत्यक्ष विधिया में चपादन स्तर अनुपत्थिति विकय वर भादि के आबार पर मनोबल ज्ञान किया
- क्षेत्र अन्तेपचारिक विविद्यां—इन विविद्यां म निम्नितितित बातें महस्वपूरा है—(1) विशय प्रवसरो पर नमचारियो नी टिप्पलियो या विचारो ना विष्णपत प्रथवा निवयन (॥) क्सवारी तथा क्षत्रवारी समूह अवहार का प्रध्ययन एव

(111) पावबसको हारा रिपाट किए गए विचार छोर कमवारी के प्रति भारणाए । सनीवल का सूर्यांचन वरने के निष् सामान्यत निम्नलिखित विधिया प्रयोग मे लाई जा रही है—

- (1) भवलोकन (Observation)
 - (u) साक्षास्त्रार (Interview)
 - (ui) प्रश्नावतियाँ या बारणा सर्वेभण (Questionnaires or Attitude (IV) करपनी के सेते तथा प्रतिबेदन Company Records and

भवतोक्स-- एस विधि म उपत्रम का प्रबंधक कमचारी के यवहार हाव

माव पीर नायों नो देलता रहता है तथा कमचारी नी बातें मुनता है। वह नम्पनी क प्रति कमवारी क विवार की जानन का प्रयत्न करता है. L कमवारी की कासकारी ष्रादता धौर प्रभिव्यक्तिया न परिकान को ब्यान देता है। यदि क्सवारी के सामा य व्यवहार म काई परिवतन वाया जाता है तो जसे तब तक शवा की बस्टि हे दसा जाता है जब तक कि यह स्थब्द न हो जाए कि परिवर्तन ग्रामध्यक या परिवर्तन

साक्षाकार—न्स निधि ने वमचारी ते श्रामने-श्रामने तथा व्यक्तियत रूप म विचारा का मीजिक बादान प्रदान हो सकता है। इस प्रकार दोनो पनो क विचार स्वप्ट हो जाते ह तथा एक दूसरे के विचारी म समानता लाने के निए प्रयस्त निए जा सकते हैं। साक्षारहार पढ़ित से मतभेद ने कारणों का सरवता से पता लगाया वा सक्ता है बसते नि साक्षास्कार के समय प्रव बका अववा अधिकारिया द्वारा

300 प्रशासिक विद्यात एव प्रव ६

ऐसा बातावरण बना निया जान कि अभागी व स्तव भ येन अनुभव करे कि उसे उपयुक्त विधार विभाव के निष्य बुनाया 'या है और प्रवेश्यका की मध्या किसी भी प्रवार उसका मित्स करन की नी है। साथा कार प्रशास की विवयतनीय दानों के नित्य साधीसवार का आरक्ष प्रवेशक की और से किया 'माना चाहिए। उस पाहिए कि वन उपक्रम के प्रिकाब ध्वक्तिनों से अनीयवीरिक को से बातचीत करती 'ऐंदे और उपकुक्त समस पर कुछ कुन हुए क्षमारिकों ना साझाकार साथीजित करे।

प्रशासनी—उपत्रयों में सामाण्यता दो प्रकार की प्रवत्तावित्याँ प्रयोग म नाई जाती हैं— बारलार माव (Attitude Scale) तथा सम्मित नाम Opinion Scale)। धारणा मर्च रण के द्वारव वह आनकारो आरले की लाती हैं कि कस्वारों करणने वारे मां के द्वारव वह आनकारो आरले की लाती हैं कि कस्वारों करणने वारे में करता चालत हैं उनती है हाए क्या है साहि। सनीवत म चुणार संभी सोवीवार्ग सायोगन की ममाव क्षमता का मूर्यांकन भी भारणा सर्वेत्रया है किया मावा है। तम मनाव की ममाव क्षमता का मूर्यांकन भी भारणा सर्वेत्रया है किया मावा है। तम मनाव हो का मावा की प्रवाद की स्था भारणा मनता है। जानकारी विभिन्न की नो म माया की अपन सम्बारी है यथा—मजहूरी की दर्दे नियाजन विश्व कर्मचारी है मूर्यांकन काय काय कार्यों। सक्यति सर्वेत्रण क सन्तगत कुछ विश्व किया वर्ष प्रवाद काय नाथ — व्यक्ष स्था कर्मचारी की मावा मावा स्था नाथ — व्यक्ष स्था कर्मचारी की सन्ति प्राप्त की नाती है।

कम्पनी झालेक एवं अतिकेन्त—प्रयेश अवक्षम अ क्षमवारियों के कार्ये सम्म सी क्षमिल का प्रतिव न प्रवेशका तथा अधिकारियां की सन्मवत से तमार तिए जाते हैं। इन स्रिक्षेक्षा के गहन प्रवेशका के सन्मेशन की भती। प्रवास को कार्या के प्रविच्या के सन्मेशन की भती। प्रवास को प्रविच्या के त्या क्ष्या के प्रविच्या के प्रवि

धनोवल धौर श्रभिप्र रहा।

(Morale and Motivation)

मनोबल अभिभरएं होनों भिल होते हुए भी परेस्तर एक दूसरे वो
प्रभावित नरते हैं। मनोबन काथ करन की इच्छा तथा काय कामता के लिए प्रपुक्त
किया गया है जबकि अभिप्रश्ला को काथ करने नी व्यक्त और नाथ ने समता के
ब य व। गाई को पाटने बाता पुत माना मता है। यह स्वाभावित है नि रोना क

बीच सम्बाध है। मतोबल सम्बाधा उपक्रम के प्रति सायुष्टि प्रीर प्राची भावना को प्रतिस्थत करता है और प्रमिष्ठेरणा इस मानना तथा सायुष्टि का निर्माण करती है। जिस प्रकार चिल्या तथा स्मृही के लिए प्रशिवरण सायुष्टि का निर्माण करती है। उस प्रकार मानवान सायुष्टि के लिए प्रशिवरण प्रतितित तोगी हता। है जिक उसी प्रकार मनावान भी व्यक्तिया तथा समूत्री ने साथ बदलता रहता है। उस प्रतितित का मुंदे या बुद प्रयादा उस चारा मानवान ने निमास्त परक प्रपत्त में प्रतित्व कर तत है। उस हरणाय को प्रवादक समस्त प्रवाद का प्रमित्र कर तत है। उस हरणाय को प्रवादक समस्त प्रवाद मानवान के लिए साम प्रताद मानवान के लिए साम प्रताद मानवान के लिए साम प्रताद मानवान के लिए साम प्रवाद मानिक प्रवाद सामुझ मानवाण को प्रसाद का प्रवाद का प्रवाद का प्रवाद का साम प्रवाद का सा

मनोबल ग्रीर उत्पादकता (Morale and Productivity)

यह प्राथा की जाती है कि जिल प्रतिकताल का मनीवन और तिविक करित क वा होगा वह वपने लदक की प्राप्ति की दिशा प्रयुक्त क्षप्तवाद्भवन वप्तप्त हो क सक्या। प्रतंक दिवारका का निक्ष्म है कि क्ष्मवादिया के उच्च मनीवल के फनत्वकर गुण और मात्रा की शिंद स उत्पादन में बुद्धि हो सक्ती है हुमारी और मायुनिक प्रतुक्षाल यह भी शिद्ध करता है कि मनोवल और उत्पादन में एना काई सम्बन्ध नहीं है कि भनोवन कचा होगा तो उत्पादन मी बढ़ा। एसी भी परिम्पितियाँ उत्पन्न हो बक्ती है कि कमचारिया का मनोवल कवा होने पर भी जलानन कम हो। उदाहरणाव यदि प्रयुक्त लोगा को मतमानी करने नेना है उत्तरे स्पनापन निभागा के उन्ह प्रसन्न रक्ष्ते के प्रमुक्ति प्रयाद करता है ती मनोवन कजा होने पर भी उत्पादन का स्वरूप पिर जाएगा। यवाब और कठारता स कम्ब सेक्स मनोवन चराब होत हुए भी उत्पादन समान भार पहला सक्ता सेवस मानेवन वहाब होत हुए मी उत्पादन समान भार पहला सक्ता साम्या वात है कि एक सामतान मार्ग एक स्वावान

उत्पादन का भागा से भनोबन का प्रत्यक्ष सम्बन्ध हो प्रपत्ना न हो किन्तु प्रत्यक प्रशासकीय सपडन के नता प्रयन्न सम्बन्ध का प्रयत्न होना चाहिए कि प्रपत्न के प्रमानिक का मनोबन चन्ए। सम्बन्ध के प्रतिबन्ध के मनोबन के प्रपत्न को किसाइन प्रशिव्य सक्ताता है।

मनोबल को नष्ट या प्रभावहीन बनाने वाले कारण (Causes which Destroy or Undermine Morale)

एक प्रशासकीय सगठन स सनावन की मात्रा किताती है इस मापने के लिए कोई प्रत्यक्ष साधन नहीं है। किर भी कुछ ऐसे सूचक अपना सकत अवस्य हैं जिनके आभार पर गृह परला जा सके कि मनोवल का स्वर कितना होगा। सगठन के नवहार किरिक्षण हारा जया इंटिकोश एक मनोवल स सम्बधिन सर्वेक्षण करके यह पता सपाना चाहिए कि स्वरुठन के कमचारियों से मनोवल कितना है। यदि मनोवन सतौरजनक नहों तो उसका कितान करने के निए उपस्क सामना का सपीचित सहारा नेना चाहिए साथ ही उन दक्षाओं एव कियामों को निरुत्माहित

भारतीय स वभ मे मनीबल की प्रभावित करने वाने तत्त्व (Factors Influencing Morale in India)

प्रत्येत देश में कार्यिक वग की मंगोदबा ना खप्ययन करने पर कुछ ऐस त व प्राप्त होन हैं जिनका मंगोदबा पर अनुबूत और प्रतिकृत प्रमाव पढता है 1 भारतीय संन्य में निन्निसिंखत तथ्यों का प्रभाव खनुबूत देखने में ग्राया है—

परम्परागत अभाव के परस्वरूप सरकारी सवामा ना ब्राल भा ानजो सस्पादा नी नौन दिया से नण्डतर समका जाता है। जनमानस म सरकारी सवामा नी प्रस्थित (Status) जसी स्तर नी निजी सवामो स ब्राह्म समकी जाती है। यहां कारण है कि सरकारी मेवामा म निजी सेवामो स लोग कम बेतन पर भी ब्रा

- 2 सिवयान की घारा 311 क एनम्बरूप भरकारी मवाए पूए सुरिनत है। झत किसी सहनारी प्रणासिन सगठन से यिन तेवा सम्बंधा प्रावधा का कमवारी को पूरा लोश न मिले वो मनावनानिक रूप स उस प्रपत्ती नौकरी की सुरक्षा की भ कमा उसे उन और आकर्षित करती है।
- 3 प्रत्यक सरकारी कमबारी अपन संवाकान में नुख न कुछ पना नित नियमानुसार अवश्य प्राप्त करता है। निष्कि सस्याओं में यह आवश्यक नहीं है।
- 4 सरकारी कमवारी को यह विकास होना है कि सवा निकृति के बाद छसे सरकार से पॅबन मित्रयी। इस पॅबन के लिए सरकारी कमवारिया को का⁶ असानत नहीं देना पटना । बेनन के समान ही पॅबन बुकाना भी मरकार का उत्तरदायिल्ल है।
- 5 हूसरी छोर निजी सत्याचा म प्राविण्यः क्षण की प्रवस्या है जिसम कमचारिया की घ्रमान नेना पड़ा है और फिर भी क्षड की सुरन्त पैंशन की सुरक्षा स कहीं कम है।
 - 6 सरकारी सेवा की शर्त किया स्वा की शर्ती से अधिक प्राक्ष्यक ग्रीर सुविधाजनक हारी है जिनका मनोवल पर अनुकूल प्रशाब पहता है।
 - जिन तथ्या का भारतीय वसवारिया पर प्रतिकृत प्रभाव प्रकृता है जनमे मुख्य ये हैं—
- 1 कमचारिया ने मन म प्रशासकीय नीतिया की ईमानरारी क प्रति शका प्याप्त रहती है। नोगा के रिल म यह बान घर कर चुनी है कि सग सम्बिषया और ग्राच्छिनानी लोगा को लाग पहुचान कि लिए बिना विसी प्रशासकीय कारण क सरकारी नीतियों म परिचतन होता रहता है। नीतियों का क्रियानवा भी भेदमाबपूमा होना है अन कमचारिया को नीतिया की निष्यानता में प्रति प्रविच्छास रहता है।
- 2 अशासन म आए दिन राजनीतिक हुन्ततेष होता है। आया त वरिष्ठ पणामकारी तक म यह विचार पत्र बया है कि राजनीतिक हम्ततेष के एक्सवरूप अब योग्यता के आधार पर बदो निति नेने अथवा निश्चिक करन का काय दुष्कर होना जा रहा है। सरकारी कमकारिया म यह आवना घर कर चुकी है कि वर्जन के लिए ननामा राजनीतिनो आदि का अधीवाद प्राप्त करना कररे हैं।
- 3 प्रसिकारियो और कमचारियो ना अपनी नौकरी नो गुरक्षा न प्रति भी स्रायश रन्ती है। उन्ह यह विस्ताम नहीं रहना कि नियमा और नानूनो ने समुद्यार रन्तापूनन काथ करने पर भी मौता पडने पर उन्त प्रशासतीय स्रविनारी उनना साथ हो।

कमचाी वर्ग आज यह ममझन त्या है कि प्रशासकीय निराय प्राय प्रगासनिक प्राप्तार पर न तिए जाकर रापतीतिक काराणी से लिए जाते हैं। राजनीतिक दबाव ने कारए। सरकार उचित मामना म भी "यायिक जांच की मांग स्वीनार कर लेती है और यायिक निराय पूरा निष्पक्ष होगा यह भी निश्चित नहीं है।

राजनीतिक और प्रधासनिक बातो ही क्षेत्रा म कमचारो वन को मनेक ऐनी बानो के निए उत्तरदायी ठहराना या निदित करने की प्रश्रुत्ति पनप रही है जिनके लिए बात्सव म वह उत्तरदायी नहीं है। मानोचना का मुख्य रम मुजनात्मक न होकर मानामक हाता है जिससे कमचारियों के हृदय म मनेक ककाए उत्पन होती हैं।

सरकारी सगठना म काम की दशाए भी बहुन कुछ अस तोपजनक होती है। बाताकरण एसा बन चुना है कि ईमानदारी स काम सवालन सम्मद नहीं है। राजनीतिक नेता उचित सागी पर भी ज्यान नहीं देत जब तक हुईतान केराव आयोगन प्रांतिक नेता उचित सागी पर भी ज्यान नहीं देत जब तक हुईतान केराव आयोगन प्रांति किए लाए ऐसा विश्वसस चाने प्रनजाने कमचारियों के मन म पनम रहा है।

बास्तविक ग्राय रुपय के मून्य गिरने से कम होती जा रही है प्रत ग्रायिक परेग्रानिया अध्याचार को बढ़ा रही हैं।

नमचारी यग अपन अविष्य ने बार म आशकित है क्यांकि सेवा की शर्तों म प्राय वडी जावी जानी परिवतन विए जाते रहे हैं।

मनेक राया म राजनीतिक मस्यिरता भी कमवारियो के मन से प्रायका पदा किए हुए है। कमवारी यह समक्षते हैं कि जनका जो काय माज जिसते हैं वहीं नयी सरकार द्वारा कल निष्कीय माना जा सकता है।

नोगो म यह विचार भी घर करता जा रहा है कि राजनीतिक प्रखाड बाजी का जो चक्कर चनता है उसम पुनिस प्रशासन भी वयले की मावना से कमचारियों के प्रति निरमूख वन सकता है।

जपपुनत सभी नारए। बहुत कुछ इस बात के पिए उत्तरदायी हैं कि सरकारी कमचारिया का मनोबल स्वतंत्र भारत में बसा गरी है जसा कि होना चाहिए।

प्रशासनिक प्यवहार—निराय प्रक्रिया (एच साइमन)

(Administrative Behaviour—Decision Making H Simon)

प्रशासनिक यवहार — (Administrative Behaviour)

1945 मं हवट ए साइम्ल ने प्रणासिक प्रवाह (Administrative Behaviour) नाम सं एन पुस्तक वा प्रवासिक स्वाहत मं निराय निर्माण की प्रतिवा ना प्रव्यायन है। इसम कुल 11 प्रध्याय है। क्ष्माण पुर्वाह की प्रवासिक साइका मं निराय निर्माण की प्रतिवा ना प्रध्याय है। इसम कुल 11 प्रध्याय है। क्ष्माण पुर्वाह मानवित साईक नवन की सरकान का विक्रेयन किया जा सक । प्रध्याय पर्वाह की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण की साव निर्माण पर्वाह की सिर्माण प्रवाह की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण की सिर्माण की सिर्माण की सिर्माण पर्वाह की सिर्माण की सिर्मा

सात्मन की पुस्तक <u>मानवीय व्यवनार</u> म प्रचासनिक व्यवहार सम्ब धी जो विषय सामग्री उपत्र घ होती है उसका बगग हम सक्षेत्र म निम्मलिखित प्रकार स कर रहे हैं—

प्रशासनिक पवहार के श्रध्ययन का महत्त्व

(Importance of the study of Administrative Behaviour)

प्रो सात्मन का मत है कि सगठन का ग्रध्ययन करते समय ।

के जिल्लु गुपरत कमवारी जीता है क्यांकि सरकता की सफाता जाब उसरी काय सम्पद्भता के साधार पर जावी जाएगा । यति हम विमी सगठन की मरवना भीर काम के विषय में अल्ले दिट बाहते हैं तो इसके निए श्रास्त तरीका ये है है जिस प्रकार मगठन म तथा सगठत जारा इस कमवारियों के निरमया एवं व्यव^{नार} को "मावित विका जाता नै जस तरीने का विश्लीपण वरें । सगठत व उद्देश्यों की पूरा जरत का बास्तविक काय नीचे के स्तर के कायवस्तीयी द्वारा किया जाना है। विभी भवन का निमास कोई इंजीनियर या सावरसायर व हाया मण दरन् मिस्तो ने नामा नाता है। इसिनिए पशासनिक पत्सीपान स निम्ततम स्नर पर काप भारते दान पतिक दिसी प्रदार कथ महाजपूरण नहीं गत दरन प्रसदा सगउन की स य प्राप्ति सं ठ लेलनीय योगनाम रहना है। न्य निस्नतम या काया सक स्तर स उपर वाले क्रमचारिका काभी महत्त्व होता है। व संबंधन म छात्रलानीय भूमिका पदा करत है। यह सच है कि भजर द्वारा युद्ध क्षत्र म जास्तरिक माहुन तरी जराई जाती कि तु युद्ध के परिलामी पर उसके कार्यों का प्रसाव बादूक चनाले बात से किया प्रकार में बन्न नहीं होता । जब नम प्रशासनिक प्रक्रिया का रस रूप म मणन करत है ता यह सामाजिक समावित्रान को एक समस्या वन जाती है जिसम कायकर्ताभी के एव समुन पर पमवसन का एक समूह और रखना पनता ने जा मि कापशीन समूह का समावित एवं प्रमावशानी "यव"र की और बोड सके ।

व्यवहार करत समय क्यां नेपा प्यान दिया गाता है। माइसन ने तिबा है कि समस्त प्रशास करते कि किए तका उन लागा कि तिया दिन पर बहु प्रशास कम स्ता का प्रयान करता है वीतिक रूप से सम्भव रमस्त नायों म स बिताय कार्यों का चनत प्राना प्रथान कर के प्यान करता है। वार्यों का प्यान करनी दो परवक्त और प्रभान कर स होगा है तथा कभी वह नियमिन प्रपना नियारित

क्रिया वंरूप सहोता है।

यहर पर भूगो एव तथ्यो का प्रभाव (Influence of Values and Facts on Behaviour)

सधिवाश भाग्नीय प्यवहार और विज्ञा रूप से प्रवासिक सम्प्रता में मानदीय व्यवहार बहुम्बर्ख होना है का स्वत्य करता बहुम्बा ने प्रति प्रपुक्त हाना है। यह वह बत्रपूर्णता उसके प्रकार ने प्रतिमान स एक्किस्य गानो है निसक स्रभाद म प्रसासक सब्दीन होना है। प्रतासन कर सुस्त करण कर सम्प्रत करता होना

¹ In the tudy of organ at on the operative imploye must be at the focus of att in in for the case of the tructuse will be judged by his performance with a to the first A. Simon pit p. 3

² All b have as y less conscious or a no seisous selection of particul r action, but of all those which a ciph y ally possible to to ctora d t tho pe son one over whom he e con in I care and tho my — Heab at A Suron p cit p 3

है तो उट इस क्या काल किया जाना चाहिए इसक निष्म एक प्रमुख भाग कर प्रस्तृत करता है। विधिष्ट वार्वों को प्रशासित करन बान छाट छोट निस्प प्रपरिनाय स्प स उद्देश्य एव प्रसानी संसम्बचित वापन निरायों ना प्रभावित करत<u> हैं</u>। चनन बाता व्यक्ति एक करण चठाने के निए अपन पाव की मास पशिया का सब्रिय बरता ह बह सपन उद्देश्य नी और आम अन्य न निए एन कदम उठाता है बह स्पन उद्देश्य या तन्य डाक व न्यि तक उत्तम पत्र डालन जाता है बहु पत्र इमिनए डानताहै ताकि कुट सूचना सय यक्ति को देसक प्रारिमादि । स प्रकार मानवीय यवहार चयन की एक न टूटन बानी फूखका है । यह तब तक चनती है जब तक कि स्रोतिम लस्य तक नहीं पण्च पान । जो निसाय प्रानिम त प्रकेचयन की झोर जजात हैं उनका मूपास्तक निसंध कहा जाता है तथा जा निराय नम नहत्व का कावाजित करात हैं वे तथ्या मक निराय कहें नात हैं। कभी-कमा एक ही उनस्य म प्रय तथा तथ्यात्यर तत्व मिना निए जात है।

प्रशासनिक परनार उन स्त्रपूर्ण (Purposive) तथा नानिक (Rational) हाता है। जहां तकु सामा व लन्य सववा उत्स्य से निर्देशित है वहाँ तक यह उद्दरपूरण तथा जब यह पण्त स चयनित र या की प्रति क निए उचिन विकास का चयत करता है वहा तक य[ा] ताकिक है। वास्तविक पवहार माप्र यह निराय एक प्रकार से समक्रीना |ना ै । घन्निस रूप से जिस विरूप का चसन किया आता के यह प्रध्य को पूरण प्राप्ति को क्यी सम्बद नहीं बनाना कि तु यह तत्का नीन परिस्थितिया म उपन घ सब तटन समाधान मात्र हाता है। पारिस्थितिक हिपतिया अपरिहास रूप म उपलाध विकास का सामित करती हैं। प्रशासनिक पवहार निषय प्रक्रिया ह

(Administrative Behaviour is Decisional Processes)

प्रणायनिक निया एक सामृत्यिक किया है। इसकी सम्पत करन के निरण सर्वादन कार्य प्रावस्थर है जिन तकतीका स यह काय सम्पतना मुविधानतक बननी है जनको प्रशासनिक किया करत हैं। ज नलनीय है कि प्रशासनिक बिय ए अपना स्वहार सून रूप स निशाय निमाण ना प्रतिना हु । इनक अन्तवन संगठन क सन्त्या क निष्पया म बुद्ध त व डाल जात है इन तत्या म बयन एव निर्धारण क निष् नियमित सगठना मन अस्थिए स्वापित की बाती हैं तवा इनका मुबना संगठन है सम्बर्धिन संग्रस्थों तब पहुंचा⁵ वाती हैं । संगठन शक्ति म उपके म्बर तिएय नन की हुद स्वायतता का छीन नना है तथा इसक स्वान पर स्वाहता मक

प्रशासनिक प्रवहार जा नि एक निष्य प्रतिया है वारूव म समाच्य विवानता और वासित से बुक होना है। समवा हमान बेररी है क्योरि त्तामृहिक ययहार म क्वत सी निराय तना ही प्रयोख नहा है बन्त् य निराय

उस समू क सभी सन्दर्भ द्वारा पारित भी हाने चाहिए। सत्ता मा प्रभाव क माध्यम स यह काय किया जा सकता है। कार्यात्मक स्तर पर विश्वनता का नाभ प्रभाव करता को ही है। कार्यात्मक स्तर पर विश्वनता का नाभ प्रभाव करता को ही है। कार्या करता की सिंद जाना है ताकि मभी विश्वयक्षता पूर्ण प्रक्रिया क्यों योग्यता रचन वान लोगा द्वारा है। साभ ति कार्यक । साम वीग्यता नाव को द्वार्टित किया आए ताकि विश्व मीग्यता की प्रभे पा वाल तिराह थे से निराह निराह की सिंद साम तिराह है। से पा वाल तिराह थे से निराह की स्वार्टित किया आए ताकि विश्व मीग्यता की प्रभे पा वाल तिराह थे ऐसी योग्यता रखन वालो द्वारा ही निए जाए। प्रत्यक सगठन के सन्त्यों स यह प्रदेशा की बाती है कि वे समून द्वारा निर्मारित मानकों का मानुशानत कर। प्रभीनय संवीवन को स्व उन नीरित्या द्वारा सीमित हो जाती है वा प्रमापित करवाल न शीर पर विश्व न वीर्तिया द्वारा सीमित हो जाती है। प्रशासितक क्यहार पर सरकारक प्रभाव 🛩

(Organisational Influence over Administ ative Behaviour)

सगठन मे उन्न स्तरा पर लिए गए निरमयो का प्रभाव कवल तभी हा सकता है जबकि उनका नीचे तक सचारित किया जाए। यन प्रभाव दो प्रकार का होता है। प्रथम काम करन वाले कमचारी म स्वमेव इध्टिकोशा झान्ती एव ऐसी मत स्थिति की स्थापना की जाती ह ताकि वह संयठन के लिए उपयोगी तिराय ल सके। इसरे सगठन म अय क_री लिए गए निरायो को काम करने वाल कमचारियो पर राजू वरना। सगठन म निराय सन वाल सभी कमचारियां का प्रभावित करने की दिन्द स सता का विशय सह व है। जब कोई श्रधीनस्य कमचारी पान उच्च ग्रधिकारी के निएवा का अनुसीतन करता है तो वह एक प्रका से उसकी सुता स निर्मिशन होता है। सत्ता का प्रयोग करते समय यह ग्रावायन नहीं कि उ व प्रधिकारी प्रधीतस्य की समभावर प्रभावित करे विच्तु वास्तविक पवहार म सुभाव एव समभात बुभाने की कापबारी चलने जगी ह। सत्ता का प्रयोग उत्तर नीचे तथा अगल-वगल मे हाता है : सता का एक गौपद।रिक रूप प्रयक्त संगठन मे पाया जाता है। इसकी सहायता के विए सत्ता कां अनीपच रिकरिय भी विकसित हो जाता है जा समठन क निन प्रतिनिन क कार्यों में सहयोग करता है। श्रीपचारिक सत्ता मुख्य एप स विवादों के निपटारे क लिए मुरक्षित रहनी है।

साइमन का बहुना है कि यानवीय युवहार की यह प्रशावी विश्वपता है कि एक सगठित समूह के सदस्य स्वय को उस समूह के साथ समस्य बना सेत हैं। ' 'मए' केरे समय सम्य के प्रीत स्वामिशक्ति के प्रशावित हाकर वे काय के विवास मृते चयन करने मं अपने कार्यों के सगठित पर होने वाव परिणामा का विवास

¹ It is prevalent characteristic of hum n behavior that m mbers of a rga sed gro p to dit d nt fy with this p o p — He b tt A E mon 1bid p 12.

द रते है। जब काल पासित एक बाय प्रावित क्या कर ियाय देता है कि यल भागत व निरा क साधकारी है से बल हिए के प्रावित के प्रति एक हिए क्या सामान के साथ एक एक पर तिता है। एक एक हिए सहाम प्रावित नमाज की मरचना में भीनिक महत्त्व नी चात है। एक एक माणा साधा सा सावक्रातमक हका मिमिक प्रसासन मर सहत्व मूण कार्य में भीनिक है। एक के बारण निराप का सामा प्रति कार्य कि निराप का सामा स्वाव कार्य है। एक प्रति कार्य का सामा स्वाव कार्य है। एक प्रति कार्य के निराप कार्य कार्य कार्य कार्य के निराप कार्य कार्य सामा समस्त मानवीय मुखी पर विचार करना एक। मुखा के सीमित क्षेत्र पर कार्य होना कार्य कि निराप कार्य क

श्रीति है। यह सभी तरपूर्ण जानगर पर लाय हुना है। कामकुत ला का का हिसा में पह सभी तरपूर्ण जानगर पर लाय हुना है। कामकुत ला का का स्थाप म मह है कि छा न स्रोटा स्टब्स ज्याय नाए महन लावन स्थाप ला का का किस म मह है कि छा न स्रोटा स्टब्स ज्याय नाए महन लावन स्थाप लाए किस म मार्थ के स्थाप म मह है। स्थाप का पर परन वाला प्रभाव सुत्रा अपने प्रमाव किस जाना है। स्थाप पर पर मार्थ का लाजू स्थाप का किसी लिखा से प्रभाव हाना जाना के। मार्थ का लाजू का स्थाप के स्थाप स्था के स्थाप के

भुगाननिक व्यवहार ॥ तारिस्ता-(Rationality in Admini trative B. iaviour)

प्रयास के यह प्रशासी बना निका की प्रतिशिव का नीन सर्नात गए। यह प्रमारित करन का प्रयास किया थया कि यक्ति नेना लाक्ति उदी हाना राजना किया निकार के न

निगाम नी प्रतिया म जा निक्पा नो नुना जाता है जो साहित नश्या पर पहुंचने न सही साहन होत ने निष्म स्वयं भी नाय प्रतिस जहुंग के निष्मामन साल ही होते हैं। इस प्रवार न्द्राया की एक शृक्षका अपना पुरसायान होता है। ना निकालकार पर भी साम साहन साहन की स्वर्मा की रक्ता निक्ति है। मोदनानिक स्वरंप पर भी साम साहन सम्बद्ध व्यवहार को एक्सिन करने की वेद्या करते है। सामन ता साहय का प्रविधान जिस प्रवार वर्ति के प्रवहार की विशेषता है।

प्रयक्ष क्षण य पांक्त या सगन्त व सम्युख वक्षिक यस_ारी की बहुन

<u>वर्र भरवारी मगठना य निमाय तन की समस्या सरकारी प्रभिर्णा</u> की वेपक्षा प्रवित मनव नाती है। बर्चुस्कारी मनक्ता म करत उनी परिणामा का घ्यात थ रत्या जाता है वा वक्कार को प्रमानित तरत है अविक सरकारी *प्रि*निकरण म निवास रा सामाजिक म यां ने प्रकाल म देखा नाता है। जगहरस्य के निवास । तक गर संस्थारी नियम वा ब्राञ्चन घपने विभी सम्बन्धा वा प्रसास पद भौतना चाहता हता उस यह देखनाहोगा विनियुक्ति नाफ म नी नार्य दुशनता पर क्या प्रभाव पामा । चितु यदि उसा पद पर ोड सवा म निषुक्ति करनी हो ता उस स्व देवता हामा कि रस बाय का ताक सवास प्रवस्त की समानता के सिद्धात पा

संगठन स व्यक्ति का "ववहार संस्राधिक प्रष्टित का होता है उस्तिए काह नित्तव देत समय संगठन के सन्दव की सन्य सन्ध्या के नित्तवा संभी प्रभावित हाना पण्ता है। प्रत्यक चिक्त का सपन कार्यों क परिस्तामा क बारे म माचन के साथ साथ दनरा के क्यों पर भी विचार करना वाता के। यव कारक समूग्य प्रमासिक पवनार की प्रतिका का एक सनमून तस्त है। प्रकासक के की कार राग नि चुनन से पूत्र यह देशना होया कि सान क्या रखनी।न चुनी है जमी प्रकार ज का भी यह देनना होगा कि क न क्या राजनीति सपनाय। है। शुन मनिक क्य एक प्रकर सहीमवक कीता है। तसम प्रत्यक्त नदस्य की प्रपा काम ता कुमाजा संक्ताही हत्ते व किया क कार्यों की ब्राव्हा का ब्याव मा स्वता ह। मधा क कार्यों म सम बय रण्ना ह तथा प्रयक्त का वत्या के नियाण्य कार्यों की सूचना प्रतान की जाती है। सम न्य क प्रधान म सहयाग प्रभावतील कत जाना है तथा भपन नहम प्राप्त नहां कर पाना। प्रशासनिक प्रवहार की सीमाए 🗸

(Limits of the Administrative Behaviour)

िमा ए " खडा बडल प्रीक्टिंग प्रवहार नावित्रता की उच्च प्राणी तक प व बाए पन समझ्य है। इयक यक्ति वे मासन विव पाकी सत्या इतनी सधिक रण्यों के तथा उस प्राप्त मृत्या कि कि प्राप्त मार्थिकता के चरीन क्षीब पहुचना भी प्रमम्भव मता है। व्यक्तिमत चवन बुद्ध प्रदत्ता क परिवेग म हाता है। हन प्रत्ता (giv ns) द्वारा निवास्ति सीमाद्वा न सन्तवक श यदगरू का समायाजिन किया जाता है।

प्रमासिन "प्रयोगर की बम्तुमन वाम्नविकता ने निए तीन "तन का होता आवश्य है-(क) ताहित्वा न निए मानस्वत है हि पूर्ण जात ही नेवा प्रवत बन्त व र साहित दनिकामा का पूर्वानमान हा। बारतव म वरिकामा कर सन न्त्रमा इमुरा रच्ना है।। (ल) य पि शाम विस्ता म प्राप्त होन हे बत नन्त्रमा हान रप त नव नाप सनाम सुना <u>का प्यान रखा आए</u>। जन सूचा का सनुपान औ

क्रन अपूर्ण रूप मही नगाया जाता है। (अ) नाजिकता क गिए ये आवश्यक है वि नभा सम्मावित वर्का पुरुष्ण स्वहारा मुभ्य जातु वास्तविक व्यवहार मुभ्य भभी सम्भावित प्रवर्णों सुस्व क्षेत्र कुछ ही निभाव सुद्धा वातु है। हम कारहों सुर्णा सन्तिक प्रवर्णों की मानिकता निमा हो आती है।

ण्यापनिक सिद्धात वा सम्यव प्रत्न करा सं मानवीय सामाजिक "प्वहार के नाहिक एव प्र-साविक पहुतुप्रा के भीकृ वी सीमा देवा स् होता है। प्रमासिक्य अन म यशीय मान<u>वीय पुनगर नाहिक होता है पितु जानों यह नाहिकसा सीमित</u> के थी. च्योगित साठन तथा प्रश्न सके चे उपसूक्त <u>निवास व पित यह समान सुरुता है।</u>

प्रशासन मे निराय प्रकिया किए (Dect son Making)

िनस्य प्रक्रिया की जिटनितामा एव सूक्ष्मतामी पर एक उपयोगी एवं साथक स्टिट डाननी है।

निराय प्रक्रिया प्रकृति एव क्षत्र (Decision Making Process Nature & Scope)

प्रशासन अवना समठन हुछ नाम निशेषों व समादन ने निए बनाए जात है ब्रीर निसी भी मानवीय नाय को मीतिक रचस सम्पन करने के लिए एक मानसिक जिल्ला की पूर्व त्रावस्थित होती है असीत् पट्ट एक विस्तव प्रतिस्था आरम्भ होती है और जहां कह रक जाती है बढ़ी काल सकत्र की तिस्तव जन्म से सत्ता है। यहि नित्तव यन हा कि प्रभा नित्तव मता देश है ना यन भी एक निताय है और अगासक नी प्रत्यन निया प्रतिक्तिका चनी निष्य एवं उप निष्या से उसी हाती है। निष्य प्रतिया को प्रशासकार सम्बद्ध का के प्रतिक अववा हुन्य मानन बाते सभी जिल्ल प्रशासन प्रथम संगन्त में यति उच्च स्तरों वर नीति निमाण क्या स्थानित होता है नी बह एक सद्धातिक, चटिन एव नाएक निखय होता है विसय राजनीतक एव प्रशासित प्रतितियाण आपस म अन्बद्ध होती हैं। न्धी प्रवार की सिमा स्थान के क्षेत्र म भी साठ। का हर इनर प्रणासकीय निरास तता है जो अपनी आदना एव व्यवहारिकना क लिए दुसन नेतृत्व एव प्रभावकानी सचार व्यवस्था पर निमर करत है। इस प्रकार निएय प्रतिया का क्षत्र श्रश सकीय अनुस्त एव सगठनारमक संबाद ध्यवन्या स नस तरह धातसम्बद्ध है कि संबंधन की सारी सफनता ि एव प्रक्रिया की बनानिकना पर निनर कही जा सकती है। ब्रावर्धा सक एव ब्य जहारिक दौता हा दिन्या स निराय प्रक्रमा क काय न्यामी प्रभाव उत्तन करत हैं। उत्स प्रवास्त्राय योजनाध्या हे उत्तन झानाल ह्या का पूर्ति हाती है प्रवासका की भावनात्मक ग्रावस्थवतात्रों का परिताय मिलता है संबठन क निए स्रोत वयत म होत हैं मीर सगठन न अगर तथा बाहर न पारत्य कि निरोध एवं द्वारा के समाधान होता खुता है। इनना टीनही ब्यातात कास भी <u>निवास प्रतिना गर</u> प्रति इतिवाहतक एव प्रतिस्पक नाम ह। िखबनती बाह मुक्ता मन निस्त्य न प्रवता विसापिटा रटीन निराय दोना ही स्थिनिया म बुद्ध एवं मायना ने तन्तुया सो मन नोरता है। प्रतिकृत्य प्रय सम्भावन प्रा का विच्या उत्त प्रत्य गण्या । अपन्य स्थापन प्रतिकृति और त्वानात्वा है। साराज्य के प्राचना में के बिन (Rationality) और महिंदानी तत्त्व (Intainal elements) व धनुशाना के बीच सामजस्य स्थापित चरने व निए सचेष्ट होना है। सगठन प्रध्वतात्रा म<u>ुगाल कटाना और</u> मार्टिन पूर्विक क्रमश न्द्रा प्रकार के बुढिवा ने और सबुढियमान मादता के प्राप्ता हैं। विनियम् जी नोरे हत दोश प्रतिशी मान्त्री क बाव एक मान भी ह्या विस्टक मान्त्र (Heuristic

model) बनान का प्रवास करते हैं जिसके नारा ानलय प्रश्नवा की बनानिकना एवं क्ला मकता क बाच एक ग्रावर्की मुख ययाच्या । सम वय या विकल्प प्राप्त हा मका।

प्रशासकोय निर्णय को शैंच केवन नीति निर्माण एवं नीति वियाप्यमन तक हो सीसित होकर समक्रत के नम्बारिया के मनोवन तथा प्रावस्था को भी समाहित कंपना है। हवट साण्यन की मारी नास प्रवस्था कि पाय का क्यवरावा निर्णय प्रकरिता हुई हवे जावरण का एक तिवासक उन्च सामनी है निर्माण किया के सनीव के को प्रयक्ष एवं वरोश रूप से प्रभा कित करती है। निरास स्थित के मनोव के को प्रयक्ष एवं वरोश रूप से प्रभा कित करती है। निरास स्थित के मनोव के वो एक कारतिक पहल प्रसासका एवं राजनतायों के में ये नीति के विशेषका के प्रमास का विवस्त होते कि निरास प्रक्रिया के प्रायमिश्यत होते पर ही प्रभावकीय सत्ता का प्रवर्शित की (Zono of resistance) पत्र न सामनी के भीर प्रशासकीय नतृत्व संगठन के उनक्यों की प्रीयस्थित होते पर ही प्रभावकीय नतृत्व संगठन के उनक्यों की प्रायमित्र के प्रसासकीय नतृत्व संगठन के उनक्यों की प्रायमित्र के स्थापन के साम की निरास के निरास साम में के निरास की करान के सामना पर बर वेता है और महान है विस्तार संमामने के निरास सामन के सामन की सामन के सामन के सामन के सामन के सामन की सामन के सामन के सामन की सामन के सामन के सामन की सामन की

নিশ্য মুক্তিয়া অত্য হু চু চুক্তিয়া (Decision Making Process Its Meaning and Approaches)

निगय सने का प्रक्रिया कुछ कु जो के विक्रमा स स करणीय काय से छाटा। है। जब यह करा जाना है सि मिल्राय किया प्रवा को न्यक्त क्या यह है सि एक नमी प्रस्थित है पुर क्या दे कर वह उद्य कर निया गया को न्यक्त क्या यह है सि एक नमी प्रस्थित है पुर क्या निया निया है सि कुछा निया जाएगा। हमन के नमी प्रक्रिय निया किया गया है कि कुछा निया गया एक निवस्य है कि उसरा नथा पुरुष का उससे वाद कथा करा चारिए। ' में टीडे के स्वाताव्य के अध्य क्या कर सा करा चारिए। ' में टीडे के स्वताव्य के अध्य कर प्रका निया गया एक निवस्य है कि उसरा नथा पुरुष का उससे वाद कथा कर गढ़ नाक्ष्मित कि के मानवित्य की पुरुष का मानवित्य कर मानवित्य की पुरुष का मानवित्य कर सा किया कर की पुरुष का मानवित्य कर सा किया कर की स्वात की सा सामन कई रास्त खुत हुए हो स्वाय जनम से उन किसी एक का जुनना हो। मेनल जोमा (Manley Jones) का रहना है कि किया यह साधान होता है जो कुछ वित्य वा से परीक्षा करन के बाद खोटा जाता है। यह "सीनिय छाटा जाता है कि सिया नम वारा यह यह सह से ही नेव बता है। यह "सीनिय छाटा जाता है कि सिया नम वारा यह यह सह से ही नेव बता है। यह "सीनिय छाटा जाता है कि सिया नम वारा यह यह सह से ही नेव बता है है पर सा वार बाद बाद बाद से सिया नम वारा यह यह सह से ही नेव बता है है पर सा वार बाद बाद बाद से सिया नम वारा यह यह है से ही नेव बता है है से स्वात है से स्वात है से स्वात है से स्वात स्वार सा वार से स्वार का स्वार से स्वार से सिया कर से सा वार से सिया कर से सा वार से सिया कर से सा वार से सिया है से सिया कर से सा वार से सिया कर से स्वार से सिया कर से सा वार से सिया कर से सा वार से सिया है से स्वार से स्वार से सिया है से

¹ H mann op t p 111 2 Terry op it p 52

व्हर ए सहस्रण (Herbert A Samon) अपानिष् पनियाना को नियाना को नियाना के स्थान के स्थ

¹ M ni yH Jones Executey D c 1 n Mak ug 1957 pp 5-6

² Goe ad Dyson In Makin of Decisi is p !
3 H the i A S n n Administr i Beh i p \$

⁴ Merch d'Spinon Q ga stat pas, p 169

ह्यक्तिया को केवल एक संशीत के रूप म शायन सात निर्माणन है। इं राज है। उनके स्वान हो। सावव्यक्षराण प्रत्याह और महस्वस्थाल होता है। उनके स्वान एवं समस्याकों का सुनकान की सामस्य की भीता निर्माण निर्माणन के प्रदेश मिल्क स्वान के प्रदेश मिल्क स्वान के स्वान में निर्माण के स्वान के स्वान में निर्माण के स्वान स्वान है। ये निर्माण के निर्माण के स्वान स्वान है। ये निर्माण के स्वान स्वान है। स्वान स्वान स्वान के स्वान के स्वान स्वान स्वान के स्वान स्

<u>र्यक्तिगत श्रीर संग्ठना सक निराध</u> √

शासन क् सेन्य में मिराल प्रतिया चली प्रकार न्हू स्वयन होती है जिस महार निगा कीका सं। यक्तिगन चीर सयन्त्रा मक स्वया प्रशासकीय नाता है निराया ने प्रकृति प्राय एक नशी होती है त्यापि दी। स्वितिया संबुद्ध खायारभूत स्वतर हु—

प्रयम् यालगन निराय एक सामिन घरातन क नात है जबकि प्रशासनिक निराय सामाजिक सराठना नव एवं तक कि निराय वह जा भवते हैं। यारे एवं बारवत ने प्र<u>णु सामिक निराय को उक्तिय के सामिक प्रयस्ता का उक्ता प्रशासनिक मान्त्र ने जिल्ला को उक्तिय के सामिक प्रयस्ता का उक्ता प्रशासनिक प्रयस्ता निरावत को सिप्त का सामिक का सामिक करते हैं। प्रशासनिक प्रयस्ता मान्त्र निराव का सामिक करते हैं। प्रशासनिय निराव नीतियों को जिल्ल वह से देवता है उनकी यह प्रास्ता प्रशासनिय निराव की निराय को प्राप्त कि सामिक करती है। तथा उस निराय का प्राप्त को प्रयस्त करती है तथा उस निराय का प्राप्त के प्रयस्त करती है तथा उस निराय का सामिक प्रयस्त करती है। दूबर काना मान्त्र को सामिक का सामिक को निराय का सामिक का सामिक करते हैं। दूबर काना मान्त्र कि सामिक करते हैं। दूबर काना मान्त्र कि सामिक करते हैं। इसर काना मान्त्र कि सामिक करते हैं। इसर काना मान्त्र कि सामिक करते हैं। इसर काना मान्त्र कि सामिक का सामिक करते हैं। इसर काना मान्त्र विराय कि सामिक का </u>

दुन्तरे, प्रवाशनिक ध्यवन सगठन के निष्या को प्रच <u>या ।त किया जा सकता</u> है जबकि <u>शक्तिगत निष्याचा को यांत स्वया ही त्रवा है</u> जनकी हस्तौतरित न । कर सकता त्यापि व्यक्तिगत क्षत्र क निष्यायों सभी ति की प्रकृति प्रमुख होती है जनका प्रायमिक रूप व विभिन्न यक्तियों की सनाह पर खाडा जा सकता है। कम प्रकार कुर कियो को कियाह पर खाडा जा सकता है। कम प्रकार कुर कियो कि ता सकता है।

¹ H th tt A Smon Comments on the Theo y of Orga at on Am ic

<u>तीसर, जहां तक निखयों को नियाचिति का प्रक्र हैं यक्तिमत निराय प्राय</u> एर व्यक्ति द्वारा और समुद्रना सक निस्तय प्रकेक यक्तिया द्वारा नियावित किए जात है। सगठनात्मन निरामा ना उत्तरसामित्व तब तम निशी एक यक्ति पर नहीं हा सकता जब तक कि उस सीमा ही न जाल ! सचार-माधना के प्रधिक पित्र प्रयाग होरा तत्यों के बान और संगठन के लक्ष्य न आधार पर समयानुकूत निराय तन के िए संगठन क निशामों का उत्तरदायित्व किसी एक व्यक्ति को सीपना जरूरी होता है। सवार साधन सम्बन्धी प्रशासकीय निराय नन स के अधिक हुएत होता है म्रोर यही करसा है कि संगठन य उसी व्यक्ति की निराय सने का अधिकार सीपा जाता है जा के द्वीय स्थिति पर हो । सगठन का झींचचारिक नता प्राय निरास उन तिए उत्तरदाथी हाता है । एक समय म लिए जान वाने निखब पर प्रभाव दालन वानी परिस्थितिया झनक प्रकार की होता है।

प्रशासनिक निस्तयों की प्रष्टांत भी चित्तमत निस्तया की भाति धरस्य त किन होनी हैं। निरायों के परिणाम की झलकाए प्राय यक्ति को इतना भयभीत कर बती है कि वह इस उत्तरवायित्व कासम्भानन की अपेक्षा प्रपताव≃ से बडा विनयान देन की भी तबार ही जाता है। प्रयक निराम बाह वह कितना ही साव सनभकर निया गयाही उससे कुछ व्यक्तियाको असनता हाती है भीर कुछ की विता कुछ व्यक्ति उस बहुत आ छा बानत है जबकि दूसरे ताव उसकी ग्रानाचना 可付き レ मगासनिक तथा राजनीतिक विगाय

नित्यय और निराय प्रतिया का प्रशासन के सदम म विकाप तकनीकी छाप ह । प्रयोक मानसिक एवं बौद्धिक काम की प्रक्रिया निरास प्रतिमा की प्रस्तिया निरास प्रतिमा की प्रसार की प्रस्तिया की प्रसार की प रता है। उगहरता के निए राजनीतिक सीर प्रशासनिक निग्गवा की तुकता की परात् । वाहरण का स्टूर्णिया का क्षेत्र मीति सम्बनी प्रकृहात ह प्रवासन नीत सम्बची निल्याम भाग नेते हुए भी उन ीतिया तक सीमित रह जाता ह। मन स्वामवत जहाँ राजनीतिक विशास बाधक स्तर पर हुछ दुछ मस्तप्ट में हो तकते हैं वहा प्रशासनिक निराशों में निश्चितता एवं स्पष्टता प्रधिक पातस्यन है। न्यों प्रकार उद्स्यों नी चीट ते जी राजनीतिक और प्रशासनिक निरात बहुत कुंद एक बहुत्य रसत हुए भी क्रमण लीव-ने यस क्री वस्य हुणनता म उहायों पर अधिव वत देत हैं। बत निस्तय प्रक्रिया म भाग नन वाला राज ोतिन प्रथमे निस्तय को जिस परिप्रस्य में देखना है वह परिप्रम्य उस प्रशासक ना नहीं हो सकता जिंछ अपने निराय को निषुणता स क्रिया विन करना है। इसी प्रकार राजनीतिक और प्रशासनिक निरायों में बक्षिक बन्तता एवं ग्रापना निमय प्रतिया की अपनिध स्व निष्णय के निधारण तत्त्वा आर्टिक प्राप्तर देने जा

सकत हैं। राजनीतिक निएय प्रतिया स्वभावत प्रशासित्व निएय प्रश्निया से प्रधिक घटित प्रयिक मिनित प्रधिक चुनीनीपूरण एवं वस वजातिव होती है। राजनीतिक निएय सूची को चिट से भी एक दूसरी भावभूषि पर लड़ होत हैं जबकि प्रशासित्क निएया को सभवन उनने भून-राजा को घटा कर प्रधिव तस्प्रभूग बनाया जा सकता है। यहाँप प्रशासकीय निएय राजनीतिक निएयों में अग कह जा सबते हैं विश्वित प्रश्नित के साम-राघ वे अपने का सित्त होता है।

निराय प्रक्रिया एवं मीनि से सम्बद्ध

निराप लेन की प्रक्रिया का अब समभते समय उसके एवं नीति (Policy) वंसम्बद्धको समभ ननाचाहिए। सगठन वीनीतिकानिश्चय निरायाकी एक लम्बी प्रक्रिया का प्ररिग्णाम होना है। नीति निर्धारित करते समय सगठन के शीय कें प्रधिकारी ध्रनक विकास संसंकुछ को चुनतेहैं। जब सगठन की नीति निधारित हो चुक्ती हैता बाह में निए जाने वाने निएाय इन नीतिया के मनुसार ही होत हैं। सगठना मन नीति द्वारा एक मान निश्चित कर दिया जासा है और जसाकी टी (Terry) का कथन है <u>निरुख प्राय नीति द्वारा प्रदर्शिन माग</u>क भनुसार ही निष्ठारित किया जाता है। उनक मतानुसार नीति प्रपेक्षाङ्कत विस्तृत होती है अनेक समस्यामा को प्रभावित करती है तथा त्सका प्रयोग बार बार किया जाता है। "सक विषरीन <u>गिग्रय का सम्बंध एक विश्राप समस्या</u> से होता है और टनका प्रयोग नगातार ननी किया जा सकता। सगठन म समय-समय पर लिए जान बान निराय नीतिया की भानि स्वामी पवित स्रोर स्रपरिवतनीय न_ी होते। ^{कनको} मादश्यकता परिस्थिनि एव बातावरुगको ग्रनुमार बदला जासकता है। इस सम्बन्ध में सान्मन का यह कहना सटी है कि प्रशासकीय निराया सं सनग्न सूय (Values) किसी मनोवनानिक या दालनिक ग्राय म कदाचित ही मन्तिम मूं य हाते है। सान्मन का मत है कि अधिकाँश लग्या और द्रियाओं के मुख्य का स्रोत साधन-साध्य सम्बद्ध (Means-ends relationship) होना है जो उनकी ऐस प्रध्या एव नियाधा ने सम्बद्ध करता है जा ग्रपने ग्राप म मू यवान है।

नीति धीर निष्णय की अनिया क सम्बाध ने समान ही निष्णय की अनिया एव सगठन का भी परस्पर पनिष्ठ सम्बाध है। निष्णय लेने बाने पिक पर सगठन के रूप हारा पुत्र सोमाए नगाई जाती है। स इसन के खाना भा सग<u>ठन पिक से</u> उनकी <u>बुख निष्णय मक</u> स्वायमता सकर उसके स्थान पर एवं सगठनारमक निष्णु कोई की अक्रिया स्कापना कर देता हैं।

¹ Terry op t p 52

² H betA Simon opet p 5 3 Herb it A Smon p t p 8

प्रशासनिक निरम्य क बारे में विद्यकीस् " रिम्मि प्रमान

प्रश सनिक निराय ध्रथवा निराय प्रक्रिया का विश्वेषरा करत समय लाव प्रशासन व प्रध्यता उस निम्न पाच दिष्या से देखते हं—

(भ) प्रशासनिक निस्तव विक्षण चयन का एक चरम स्थिति है। (ध) प्रशासनिक निराय स्थिति नहीं विकि चयन प्रतिया है।

(स्प) प्रशासनिक निस्तय प्रत्येक प्रकार की स्थिति सपना प्रक्रिया मात्र न /होंकर एक विशेष प्रकार की खयन स्थिति है।

(अ) प्रशायनिक निगय में स्वाब वे ही प्रक्रियाण समाविष्ट नीनी हैं जो वास्तविक चयव प्रतिया को प्रभावित करती है।

🎔 हुछ लाग यह सानत हैं कि निर्णय प्रक्रिया चयन की सनी प्रनियाधा तवा उनके बाद की स्थितिया को भी क्षपन प्रध्ययन मेन म समान्ति वरती है।

प्रवासिक निर्णय के अध्ययन माहन म चाहे सकीय बिटकोरा प्रयनाया जाए प्रमत् पापक यह स्वासाविक है कि व्यक्ति, समुद्र और बानावरण सीना की सपनी प्रमिका होगी और उसकी प्रथमी मगोवणानिक पृथ्यम्भी प्रावरण विद्वात प्रयासमा एव सगठन निष्ठा के त्रकन प्रत्यक निषय के साथ उसर कर भाएते। न्सा प्रकार व्यक्तियों का एक जनूह हान के कारण कोर भी सगठत निर्णय समु मनोजितान समूह हित समूह प्रावरण तथा समु मनावल प्रावि न प्रश्ना से प्रशासिक ही नहीं द्वेशा विक सीमित एव विस्तृत भी वर्तेया। बानावरस्य महून मीर नहुत्व की प्रक्रियाचा तथा विस्तृत परित्रस्य से संगठन के पुरुषाकक सः निमित नार भुष्य ना सामाना कर प्राप्त । स्वाप्त ने प्राप्त कर का सामानी सामानी सामानी सामानी सामानी सामानी (Adumns trains Culture) वन मूरवा इव तथ्यों वा महत्व प्रवास करती है जिनके सामान म नीति निरामा के विकास उभरने नमत हैं। प्रशासनिक निरास कहीं तत्ता प्रदिशामी गढ परिस्तामा (Forces Processes and Outcomes) हा प्राथमन है। य तस्य प्रक्रियाए और परिखाम प्रातमन्त्र हूँ प्रयापानित हैं और एक प्रविद्द प्रवाह न रच म सगठन की दिवा विशेष प्रदान करत है। प्रवासिक निर्णवा ने प्रश्वयनरुता जब रन व विक्रियां भी गहराई म यत है वा परने अध्ययन का रिटकोए निमारित करन के निए उह निर्धय के कुछ दिश्वय त बो पर बल दना पड़ता है। प्रशासनिक निराय-साहिय स अब वर्ष स तीन

Intuitive Approach Normatic Approach Scientific Approach

प्रथम रिट्वाण निर्णय प्रक्रिया म प्रश्ररयाधित एव स्थान तस्त्रा की अपेक्षा स्थ वान पर अधिन वत देता है कि निष्यवन्ती अपन स्वातान प्रश्न प्रताहित स्वात है। हतीय धीटकोण म्यायत है और तथा को गीण माननर मुर्यो को निर्धारत नारन मानता है। हतीय दिव्होण मुर्या को प्राप्त स्वात है। हतीय दिव्होण मुर्या को प्राप्त स्थान है विद्य पहल्लोण स्वात यह है वि निर्णा की श्राप्त स्थान है विद्य पहल्लोण स्वात यह है वि निर्णा की श्राप्त स्थान है विद्य पहल्लाण स्वात यह है वि निर्णा की श्राप्त स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान है विद्याप स्थान स्थान

निराय प्रक्रिया के तस्य या भग

सगठन व सदम म "शानिन निर्णय तस्य को विश्विपत करन के लिए यह स्वाभाविक है कि इन सभी तस्यों एव एक्नुआं पर करिट बाली जाए जो निराय प्रित्या के प्रतिकार के सिन्धा पर करिट बाली जाए जो निराय प्रित्या के प्रतिकार के सिन्धा पर करित के निर्णय प्रतिकार के निर्णय का प्रतिकार कि निर्णय प्रतिकार के निर्णय का प्रतिकार के निर्णय का प्रतिकार के निर्णय कि निर्णय के प्रतिकार के निर्णय प्रतिकार के प्रतिकार के प्रतिकार के प्रतिकार के प्रतिकार जिल्ला के प्रतिकार के प्रतिकार जिल्ला के प्रतिकार के प्रतिकार के प्रतिकार के प्रतिकार के प्रतिकार जिल्ला के प्रतिकार के प्रतिक

(Objectives)

(ui) सगठन की नातिया (Policies)

(m) सगठन का नेत् व (Leadership)

(अ) अशासनिक परिस्थात्या (Administrative Situations)

(४) विक्रा का म यावन (Evaluation of Options)

(र्ग) म्रन्तिम चयन (Final Choice)

इस तरह एक प्रवासन ने निर्णय म मू य तथ्य एन उनके मू योकनकत्ती स्थिकारों तथा समरुनात्मक परिहिषतियों सापक चीट स महत्वपूप होती है। निगय कि ना ममीर हाणा उतना ही म या नी बार भनेचा निजु उसकी यावहारिया उपयोगिता एवं सोकप्रियता उदनी ही धीषक हा ी जितना कि वह तथ्यों के पुनीनिव विश्वपार पर बाधारित हो सनेचा। प्रवासिक निर्णय हस चीट सं योक्तगतियों र समझ बोध से पत्ति प्रवासिक हो हो नी से उनम्म समझ बोध नी पता म के हाती है और होती में चारिए। प्रवासकिय निर्णय अधिक तिमास के स्वासिक विवक्तमन्त्र होते हैं भीर उनक परिणाम भी दूरगामी

प्रधानन का निर्शेष प्रश्निया के सभी विद्यार्थी यह मानकर सतत है कि प्रतिभा म प्रयेव स्तर प्रथमा केन्स एक दूसरे से जनना मन्यद्ध है कि पहला स्तर दूसरे स्तर का निरामक करा जा सकता है। <u>तुक्त्वत</u> निराय प्रश्निया की छ स्तरों से पुत्रता हमा एक प्रवासुनिक ब्रिया मानठा है। उनके भ्राना से स्तर है—

अ समस्या को परिभाषित वरना समभना और सीमित करना ।

(ध) समस्या को मू याँकित करना।

समाधान ने मू यांतन की क्योटिया विधिति करना।

(१४) मुखना एवं सामग्री सम्बद्धित वरता। (४) समाधाना क विक् पों म सं एक का चयन।

(अ) स्वीकृत समाधान का प्रयाग ।

्रिचकी र इही विभिन्न स्तरां का दूसरी कारावती संपीच मा ताहै। हरबट साइमन भी रती प्रकार निराय प्रक्रिया को तीन प्रमुख कर्या में विभाजित करताहै। उसके अपने कारा सं निराय सने का क्रिया मुख्य कर्य संतीन चरणों स समाहित की जु सकती ह ---

(भ) निराय नन व लिए सबसर नुहना

(14) काय के लिए सम्भावित विकास पहेचानना और

(m) विकायो म से एक को चुना।

निर्माण के पहुंचानना समझना और स्वीकार करना निर्माण प्रतिया न पहुंचा चरण समस्या का पहुंचानना समझना और वीनार करना है वर्षात् समस्या को स्वीकार करना है वर्षात् समस्या और समस्याहोनता के बीच वो स्थिति सार उत्तर परता। प्रणातन भ वह एक बड़ी मारी दुविधा होती है कि तिस समस्यामाना जाए और किसे सामाय। समस्याधों को पहुंचानना और स्वीकार करना अपने-आप म अनेना प्रशान न जम देना है नस्या समस्या नकती है अपया है?

[44] नया समस्या समय्य विद्यादि है २०। "। श्रवता ग्राय समस्याओं सा उतनी हुई है ? (पूंगी समस्या को देखते नमार का निमायकता रापनी समस्याण गाउपना ने ने मितार हरते हैं ? (प्री) नथा समस्या रहते केवत समार इन बात का व्यात रखा गरा " कि समस्या में निया स्वार एपर समस्या को देखा प्रयास समस्या आला न है ए ?

सरल जान्य या साराया कर समझन का जिला प्रापकार यह सपका करती ह कि समझा के यह स्वर और न्यूडित का बिंगा हम निष्मात्री साम्पात्री का स्वरूप असाम करती है कि स्वरूप असाम कर कि मिलाई प्रधा साथ करता करना न कि कि मिलाई प्रधा साथ करता कर समझता साम्पात्री हां कि समझन करा सी निरामकार वा भी निरामकार वा भी निरामकार कर समझन हो कि समझन साम करती कर समझन साथ करता हम समझन करता है कि समझन करता हम समझन करता है कि समझन करता हम समझन करता है कि समझन करता हम समझन करता हम सिरामकार करता हम सिरामकार करता है कि समझन करता हम सिरामकार हम हम सिरामकार हम हम सिरामकार हम हम सिरामकार हम सिरामकार हम सिरामकार हम सिरामका

प्रथम प्रवास का दूसरा उपधरण समस्या क डीटाय का पण्यानदा है। गमा कितनी ही समस्याण होती हुन्य पुत्रसिलय और निष्कों संगम नती है। धमस्या का इतिहास स्थितिक। क पूर्व अनुवाद संया स्थिति के निरार विकास एव परिवर्तित स्थिति का सम्भन स सहायना करन हैं। यह सब है कि गतिहासिक ज्ञान किसी भाग्रसामनिक समस्या की नवीनता एवं विकासका ना परिवार नहीं देना विन्तु समस्या के जिन्हाल संबद्धित हिस्सक की एक विकास का अल्याक स्थिति स हाना है जना स वर पुरानी भीर वर्ष दिशीया की तुलवा द्वारा समस्या की गम्भीरता परिवता एवं धार्तिभग्नाधा वा सरनता संसमसं सकता है। अस्तव मं तस्या का एक्ट्रिन करने का काय तथा प्रारम्भ किया जाना चारिए अवकि पहल समस्यर का उसकी पृष्ठ मूर्ति में मेली प्रकार समक्ष लिया बाए। इयक विना निर्णायक यें निश्चित तहा कर शायना कि कीतमा तस्य "पयोगी न और कीतमा नहीं । संस्मार या बंगासभय अधिक म अधिक तथ्य एवजिन करने चार्रित यह नार नह बार वह बार्श्यस्ता क अनुरूप तथ्य एकतित न_द। कर पाता । बहुत स तस्य एम हात है जिए प्राप्त करने म काफी बन और ममय 'यब हाना ह । उत्तर के धनुनार कार्य ठाप निराय लन में निष् यद्यपि सभी तथ्या का प्राप्त करना जव्यी नहीं है तथापि यह सनश्य भात करना हागा कि उसक पाम विस मुखबा का बमा है साकि वह यन जान सक कि निवास स विननी बाखिस है तथा प्रस्तावित काम म विनना कठारता वरता जा मवती = 1

है समस्या ना समझन का ही एन नहत्त्वपूरा जरण है। स्वित ना मानसिन हर्ष से अध्ययन नरत समय समठन के यूच्य जह रण और नीतियाँ स्थिति नी एन दिवय प्रकार नो जाननारी देती है और ऐसा नरने से स्थिति जी सस्पट उत्तर्भी हुई एव ग्रायवस्थित प्रतीत हानी है थीरे थीरे धानार ग्राण नरते रातती है। स्थिति नो सह सानारता नितायनत्ती समठन और साठन नी उपना के स्थितिया ना एक ऐसा नित्र कही जा सकती है जिसे नित्यवन्तां स्था बाकर स्थय हा "साना चाहता है भीर उस सही करते नी प्रक्रिया से बार बार सुधारता है।

धगला उपचरण समस्या को भावी दिखाधों भीर नय जितिजा का भ कपण कहा जा सकता है। ऐसा करते समय निरायकत्ते क्षिति का विक्तेयण करना का प्रवास करना है और उसम क्ष्य सिंग्य भाग करने समाता है। किंग्य तस्यों भौर भूगों को भ्रमनी तस्वीर म वह यह पहचीनने का प्रवास करता है कि सत्तन के जन्मय इस निराय में कितने च अरक हैं। कीन कीनसी किया प्रतिक्रियाए इब्ल मि बुंगा को जाम बेंगी? बया निराय धाने की निराय प्रतिक्रमाए इब्ल देशा? निराय का मनुपालन किस स्वर पर होगा और कीनकीन से पिक समूत

निराय से किस शीमा तक किस प्रकार प्रमानित होगे ? निराय प्रक्रिया के प्रथम चरण की ये विभिन्न कियाए बतलाता है कि निरगयकर्त्ता एक सुनिक की नरह अपनी रणनीति तयार करता है। स्टूटजी या रणनीति (Strategy) का यह पहला स्तर इसनिए घषिक महत्त्वपूरा है कि न्स स्तर पर समस्या को भाव की जाता है और यह नाप और माप ही समस्या के गरीर में रक्त मांस के तस्वी की प्रति स्थापित करती है। समस्या का क्षेत्र निर्धारित करना समस्या की गहराई नापना है उसके ब्रन्तमस्याधी की पहचानना तथा उसे अय स्थितिकों से अलग करना है। उसकी प्रकृति की गम्भीर और सकटकालीन वतनाना समस्या को सगठत की नीति बीर उइ श्यों के लिए धातक मानना है। इस तरह प्रथम चरण का यह सर्वेक्षण यद्यपि निखय प्रक्रिया का बारिन्मक स्तर है तथापि इसम मूर्य भीर तथ्यो का एक स्पष्ट सबय देखा जा सकता है। मृत्य वे हैं जो मीति और सगठन के उद्देश्य की "याख्या के आतगा निल्यवन्ती की समस म बाते है और तथ्य अप कियति स्थितियाँ हैं जो मध्यों के चक्से से लेशे आ रही वतमान भीर मानी दुनिया की यथाय धौर सम्भावित वास्तविकताए हैं। उस स्तर पर यह सम्भव है कि मूल्य तच्यों को दवा दें चू कि तच्य धनुमानित हैं और मूल्य आदती एव परम्परामा स मुद्र होते हैं। साइमन की मायता है कि समस्या का यह स्तर निएाय प्राक्रमा का हृदय है और ब्रान वाले स्तरा पर यह प्रयास होता 🖁 कि जहा तक सम्भव हो सबस्या से उसी तरह मुकाबना विया जाए जसा इस स्वर पर सीचा गवा था। बहुत क्या स्थितिया म तच्यो का घट दूसरा स्तर इतना कटु एवं कठोर ज्ञात है कि बहु पहुत्र स्तर की तकतीक को प्रमानित कर सका। समस्या को परिभाग्ति करना उस समस्यामो क पुज से बान्ट निकान गा 🤻 और यह तभी सम्भव है जब समस्या का घेश स्वटन रूप म दिलाइ देशा हो और नहां दिसा रहा हो तो स्थिति को यस प्रकार देखा जाए कि वह स्पष्ट हो जाए। इस चरए। का जिस साटमन सर्वे रण या अ वनण कहना ट आरिभक म याकन भी बड़ा जा सक्ता ह। चूकि वस स्तर पर निमयकत्ता ग्रंपन ग्राप स तता समस्या म जो प्रशा कर रण है व माथा मक प्रश्न में और समस्या की पंग्वानने अथवा समाना क निए यन प्रावश्यक ह कि जिस समस्या पर निराय नना है उसका ग^नरा गम्भारता परिणाम आतमन्त्राचा एव उपसमस्याचा के प्यता का रूस तरन देखा जाए कि निराप यदि पूरणाया अनानिक नहीं है तो भी अन्वपणारमक (स्पूरिस्टिक) रूप्ट संग्रामाना व णा को तब स्पष्ट पहाश रेव है सकें। संस्तर पर यह घवायके ै कि भूतका ीत चनुभव कंग्र घार पर समस्य की समग्रता की पास म रंगत नगरामार के सन्म म संयद्य का नस्त्रोर लावर आरंगः। इसी पनार यह भी रण्याने लगा कि निवासकता अपने उत्तर्व संभावा ना सरठा वे ीति सम्बंधी संयास पुरक्त रचत हुए सानसिक द्याप्त समस्या 🗀 तते समीप आरो का प्रशास कर कि समस्या की अधितनाण विव्यक्तर दुवान स समक्षास झा सक और जन दुर है स एक सर्वांशाण चित्र का आकार मरवन महिमन किया जा सके। समस्या का समस्य अथवा उन परिश्र पित करना कर देख्या साताभाग यक न। प्रश्नम सन्दक्षित समस्याचा पर विचार करक गर्न मिय छन की । विस दानी भी जा सकती न। य आवश्यक ह कि किसा सगरन म बानम का बरान की माग न पाछ कुछ लागा व यक्तिगन हित धयव कुछ नतासा व धपन स्वाय निनिन ा। समस्य कं ब्राप्यान स्थिति का स्पष्टीकाण ता जाया वा नद ब्रायक्ष वा या स सम्बाधी काइ निराय तकर विवाद मं उन का सम्भवत धावश्यकता ी न । रन्गी नामि वह प्रतियत स्तर पर उन श्रम तुष्ट व्यक्तिया श्रीर नतामा स मितवर समायाका भूतभासकता कै। तसरे समस्यः कापरिभाति करना सनिए भी महत्त्वपूरण न कि रसके विना उसे सूत्र भान के निए विभिन्न विकाप नदा माचे जा सकत । समस्या को समऋ विका धार उसके पन्तुया पर विचार किए विका विकास का गरमा करना कमा-कभी वका खनरनाक सिद्ध हाता है। हमने (Haimann) क प्रमुभार प्रवाधारमक निराय कर नमय सदी उत्तर पान की आपेक्षा सरी प्रकृत पाना अधिक करिन होना है। सी प्रकृत पात स अभिप्राय उचिन विकल्प ट दन स[े]। नीसर समस्या का समुचित विक्ताप्ता करने पर एस ताच न इना सुगम ा नता है जिनके माध्यम संब्ध्र रचना (Strategy) सक्त के सके। उद्दान

"तामा " कि प्रयक्ष "यवस्थाम ऐस तत्व क्रथवाभाय जात हा। तस्य मी पृति स सण्यय रात है। इन साथाका लाकामाम विभावित पियातासका है—पक सीमिल करने बाल तत्त्व (Limiting factors) सरपूका व (Comple

mentary factors) । जब बन दोता ही प्रकार के बुछ तत्त्वी म बुछ परिवतन हात न ता नश्य प्राप्त का माग भी बदनना होना है। बन ह ने धनुसार रणनीति व न व (Strategic factors) निगाय के बाताबरण के के न बिद्र होते हैं। त्रितीय चरण स्वरूप निर्धारक

निएाय प्राप्या का दूसरा चरण जिस साटमन स्वरूप निर्धारण या Designing कहना है तथ्यों की लोज एवं रोज की कसौटी भी कहा जा सकता ै। दूसरे शाम नस चरण के मुख्य रूप ने दो उपचरए। हैं। एक स्थ्यों को सगितपूर्ण त्य स समस्या के बाताबरए। स चुनना जो क्यूर के मानी म एक इस्टिकोए। का प्रश्न है। बूनर तथ्या का मुत्याकन करना जो तथ्यो का तथ्या मक एवं गम्भीरता व मूया मर प्रकास सम्बद्धित है। एक निश्च वक्ती जब समस्या को पण्यान नेता है जो वह उसके ब्रध्ययन की और उसूर होत समय उसके विश्वेतमा ने निए मूल्य रूप से निस्न प्रकार ने प्रश्न पूछता है-

🗱 समस्य ने तथ्य न्या है और सचमुख में व तथ्य है नमकी स्था कमौटी

ा वाणि ? (2) तच्या की वास्तविकता संभी प्रविक समस्या संउतका क्या मस्याध वे ि समे वह सगत ग्रयवा ग्रसगत बनत है ?

(3) क्या तथा दक्य ग्रीर शतुभवपरक है या उनम कुछ एम उपतध्य मिल

हुए हैं जिहे छ डन क लिए विशय प्रधास को श्रावश्यकता ^{है ?} (५) उन तथ्या की जाकारी क स्रोत क्या हैं और व स्रोत क्तिने

्र विश्वसः भिय हैं ? (5) तस्या संपरस्पर क्या सस्य ४ हं और क्या ६व सभी तस्यों को समस्या के बाकार प्रकार व सदम म उन्हें विभिन्न रूपा की प चनने म अधिक सहायता मित सकती है ?

उपयुक्त सभी प्रशा प्रथम चरण नी जा कारी से उपन हाते हैं कि तुयदि उनी लोग म यह पूर्वाभास या पूर आकारा अतिम क्सीनी बन जाए तो बहुन संतय उभर कर सामन नी भा सर्वेगात यो नी स्वाजम निष्पक्षता सबस म नद्रा विकाप्ता न सौर ि एवक् तो क लिए सबस पडी चुनौती यही है कि बह चन तत्था का पहचान और स्वीकार कर जा इतन कट एन भीपगा के कि वह उट दलका व सुनना वतो चाटता। तथ्या की याज ग्रनक चरलो स गुजरती है। प्रथम तायण तय कि राग्रहकर्त्ता दितना स्वान निष्पक्ष एव समस्या क समाधान म निष्ठवान टे इसर व्यासम्प्या के विभिन्न ही काएं। का कितना ज्ञान है जो तथ्यां स सम्बद्ध हो। तीसरे तथ्या थ क्लिनी गृहराई और सप्रयायता है जिसस िउ हे नीति के सन्भ म परला जासके । तथ्याम एस कितन तथ्य हैं जानये तथ्यो का समझन और गहचानने म सनायक सिद्ध हा सकत है य सभी प्रश्न एक मुमाप निरायक्सी की श्वासना और निराय को करुका ने हैं। सह बद्दाय प्रशासनिक निराय के पीछ य खोट छाटे पढ़िन निराय तस्यों के क्षाविभव सकतन एवं उपलिय स सहस्वपूर्ण सुविका प्रदाव नरते हैं। यदि तिरायक्ता तर्य को ने कि मान्य के विश्व द खोट छाटे पढ़िन निराय तरि तिरायक्ता तर्य को ने कि ना पढ़ि के कारण कि सस्या सुन्तात के कि ना कि वहान में विश्व द कराना कही रहता तो कि सम्पाय के तरि के जाए। साम्य उपनी महत्वपूर्ण एक बहु नच्या को लंदना और पर्ववानना स्वविद् मान्यव्य है दि कि कि निर्मेश कि ना कि सम्पाय स्वाप के विश्व विश्व निराय के स्वाप मित्र निर्मित का से मान्य के सम्पाय के सम्पाय के स्ववान के अप से सकता है के विश्व कि प्रयक्त को तीर मान्य कि निराय का से मान्य के स्ववान के

न्स उनर चरण का महाजपूरण उपचरता तथ्या का गायाकन है। यह उध्य काम निवा हूं यह न्यतिक सरी नहीं है कि नेवले बाले की भानमिक व ध्य विज्ञान को मा ने प्रकार का नी बचती। तथा का मुख्यकन काल प्रकार किनी भी निर्मायकर्ती के निवा यह प्रावश्यक है कि तथ्य स्था को सारी विभाग सनक्ताल बरनन न वार वह भ्रमन नथ्या की निक्त प्रना के सल्क मा बेलु गोर नाव-

🗷 स्या तथ्या म परम्पर मामञ्जन्य

🕩 क्या तथ्य धनुमानित रूप स विसी सीमा तक दुछ पतत ना सकत हैं

(र्मी) क्या तत्र अभिनाधण और विवयमनीय हैं।

(Jv) क्या तथ्या का पूर्ण मानकर साम नव जा सन्तर है

ाम प्रशास के प्रशास को मुख्या के तक को चुीशा देत हैं मुप्पीरत की स्वाप्त मुख्या कर के स्वाप्त मुख्या कर निक्रम स्वप्त मा स्वप्त स्वप

तस्य मुखानन नियायन को स्विति का सबक्षत ना क्षमता समाधा के मंकार तथा प्रधारक ोि सम्ब की सृति सम्भ य स्थि जाता है। क्षम के विचित्र प्रधास समाधान कुद्ध कि प्रकृत करा कुट विकार ना एन होत्त हुकि ट्रमहरू बर्धिक और क्यापन सी का राज्य कर । सम पिता हुक्ष विकाय स्थार के कोत्र के ता क्या प्रधान कुछ। सम्भावनाके रूप म काम म आरते हैं। य्ह्यी प्रकार कुछ विकाप एसे प्राछ न योज है जिनकी दूरगामी सम्भावना नुछ किन राशकामा पर आर्घात होती है। इतरा ही ननी विकसो की उपलिधि को रस दिन्द संभी देखा जाता है कि उनमें सबस मिमि उपयोगी नीति व अनुरूप एव ब्यावहारिक कीनमा है। कसीटी के यि यमक त व रूल जरित होते हैं कि यह क_{्ला} कठिन होता है कि की तमा मूल्य ग्रयवा कीनसा तथ्य ग्रथवा कीनस परिणाम की सम्भावना उनकी प्राथमिकतामी की बदन सकती है। क्योटी के निर्माण में चाह कोई सा भी बच्चा कितन ही निणायक तत्व वधा न रखे आए प्रायक प्रशासनिक निरायकत्ती का अपने विकामा प्रायम तिथि तृतीय के कम में समिठत करना पडता है। यह कम नाम हानि उद्दश्य प्राप्ति छहश्य भृष्टता चतमान कीमत सावी नाम सावि ने सदम म निश्चित किया जाना है। एक कुछन निरायकत्ता वह होता है जो सम्मानित विकास वी मध्या यदा सन और नुख स्थितिया ने बन्तन पर जननी प्राथमिकता म स्नतर करने का लबीलापन सुरक्षित एख सके। निराय प्रक्रिया की यत वरण वस फिट से निर्मापक है कि वस स्तर तक पहुचन-यहुचत निरमय उस एक ऐसा मोक कलता है जरा निरायक्ता का विवेव-क्षेत्र मीमित निश्चित एव तुलना मक वन जाता है और बह निष्य प्रक्रिया ने भातमत माड का ओर उमुख होने नगता है।

हतीय घरला विशाशीयाचयन

निर्णय प्रक्रिया का तीसरा और स्वतिम चरए। है विकास का चयन । यद्यपि प्रापेक संगठा म और प्रत्येक नि ।यक्ती के साथ म चयन की कसीटी में कुछ न कुछ परिवतन ना । जीवा। किनुप्रशासन कसामा म सिद्धाता क बाधार पर या सम्भव है कि चया का भाषक यात्र निक्कित कर निया जाए। उत्तरण के निए प्रतिम चूनाव करल समय बहु निषय व्यक्तिपरक हा अथवा तक हिरीररक या भावश्यक है कि उसम-

- (:) गुणवाची ताव परिमाणवाची नत्वा भी ग्रप रा गुरुतर हारे
 - (n) उसम बाह्यनीयता और सम्भायता क बीच एक समावय स्थापित
 - गरना होगा जिस आदशीं मुख यथायबाट करा जा सकता है (m) जमम ि वि की सीमाया सयवा प्रायाबहारिकतायी का उतना ही
 - ध्यान रखना पटशा जिल्ला कि निषय से उपत होने यात्री भावी पुनर्निर्णया की सम्भाव ग्रमा एव जटितनाग्रा का ।

कुल मिनाकर ि यि नियम-सापक्षा ति हरु भी मूच निर्मेक्ष हा सकता तससंस्थानी यवावताल मूत्र को जाँद्वशियतात्रा के साथ समभौता करे मरी है। इसन सपठना पत्न छोट मानतीय पहल सञ्जील होनर लाभे होनि मभीररण कं प्रतुपार चनत हुण भी छभी स्थिति ता सदते हैं ज्यति द्वितीय और हीया समावनाप कंप्रयोग कंस्प संस्थीनार का आंसरती है। यापार दी मुविया की तरह प्रशासन की निरमय प्रतिथा मं भी विकल्प चयन उसी नियम सं
किया जा सकता है जिसे भी हैंकिय और सिम्म बाउक्ट में गैन और बाउफ्ट दी लाग (Boundary Gain and Boundary Loss) क्ट्रन हैं। व ऐस हानि-लाम हैं जो कम स सम गेने हैं और जिन्ह एक ज्यापारी स्वीकार करने को तथार होता है। बाउन्दों नेन क्षीर नाम का देखनर जब ज्यापारी कोई निरम्भ जेना है तो वह चाहता है कि निरम्म से जो बुरे से बुरा परिस्माम निकन वर्ष बाउडरी नास सं प्रतिक सम्बद्धा हो और जो सबस पच्छा परिस्माम निकन वर्ष बाउडरी नास सं प्रतिक सम्बद्धा हो और जो सबस पच्छा परिस्माम निकन वर्ष बाउडरी नास सं स्वीर एसा करते नमस्य उसन मिल्य का निकार के निकारक तरक बना सकता है स्वीर ऐसा करते नमस्य उसन निरम्भ का निकार की परिधि में रह सकता।

इस तरह निराय समाधान का बातिम विकाय है। तीना ही स्तरी पर चाहे वह भावें पए का स्तर हो भववा सामग्री और विकाप की सरचना का अवना अन्तिम विकरप चयन का निरमयकर्ना को अध्ययन के मापरण विकसिन करन पडेंगे। यदि 'यवस्था सुखी स्वतात्र एव जनतात्रात्मक प्रतियोगिता की धनुमति देनी है तो उन मापदण्डा का स्वीकृत करवाना अपन आप भ निरायकर्ता का सबसे बना काय हागा । निराय एक सामृत्यि सबन का निर्माण करता है और व्या प्रक्रिया म भसहमति विरोध विघरन एवं मनभर की एक सहज स्थिति हानी है। निर्णयकता म ग्रपक्षा की नाती है कि निषायक क्षण तक परचने संपहल वह मार्मिक उस से एक-एक चरगापार करे। निरमय प्रतिया का मादन चाह रखनल हाया ह्यारिन्टिक यह भविष्यवाणी का एक उपकम है। मविष्यवाणिया प्रतिविश्वतना धीर सन्धिता को कम करती है। निराय प्रक्रिया की तकनीक मस्तिष्क का बह मुरक्षा मक विधान सुफाती है निसस माचरण भीर यवहार की भावी आधकाए कम परेशान करें और स्यिति को विगवन न दकर अनुकृत रूप स बदला जा सके। पहल चरण और तीसर चरण म जो ब्राप्त है वह दूसर चरण की समाधता स टकराकर एक द्वल्यास्मक पदिन को जाम देका के और माक्स की बालावली मुख्य भी कवा जा सकता है कि समस्या का पाल्या यति थिसिस है और तथ्या की व्य क्या एण्टाविसिस सी विक पा का चुनाब एक ऐना सिप्पतिक को जाम तेया जो अध्यम गी दिन और गुरुगारमक हिंद्र स उत्तत हान व गाय-स य अविष्य म किर धिविन वन मनशी ग्रीर बस तरह प्रश सन प्रक्रिया निक भी मुख बनी रही।

> जिएक करे सिंधे जाए ? (How to make Decisions)

नाक प्रशासन व बिनाना क निष्णय उन क विभिन्न सोपाना स सम्बिजन विचारों का प्रायमन करता के बाद यह बहुत कुछ स्टप्ट रहा बाता है ति निराय किस प्रकार निया जाना चाहिए। निराय की प्रात्मा क ये साधान निष्णीयक क माग की एक समाय स्वस्टय अस्तुत करता है जितको साधार पर यह निर्मित्त तिस्ता जा सकता है कि किसी भी समस्या को सुनकान हेतु काय का निलाय करन के निय स्वां करन उठाय जाए। जन एक सपठन का अध्यक्ष निराय की प्रतिया के इन सभी सोशानों से परिचित रहना है जो भून की मुलाइस कम हो जा हि है। इसके विरारित निराय कि स्वारित के इहित है। इसके विरारित निराय को इन कमा की आवश्यक्त एवं सहित है। इसके विरारित निराय को इन कमा की आवश्यक्त एवं सहस्व का नान निराय तो से प्राय प्रयभ्रष्ट हो जाते हैं। उनाहरण के निए यदि अध्यक्ष का यह निराय ना है कि सपठन में सवार के नमें साथनों का प्रशेष क्या जाते हैं। उनाहरण के निए यदि अध्यक्ष का यह निराय ना है कि सपठन में सवार के नमें साथनों का प्रशेष किया जाते हैं। उनाहरण के निराय कर में स्वारित कर स्वारित परिणामा पर विकार करेगा हो। उसके बाद लग्ज विकास के सुप्राय करेगा तथा उनी में संक्रिया करेगा हो। इसके बाद लग्ज विकास के किया कि अवत्वां कर सराय उसके हिंगी भी स्वार्थ में अवत्वां करना पर पर उसके हैं। राजिया गया निराय ध्वार पर पर उसके हैं। राजिया गया निराय ध्वार पर स्वार्थ हो। स्वार्थ है।

्रिद्विभूषणा—निमाय बुद्धिपूमा हो।। वाहिए। इसक प्रथ यह है कि मन्दिशित समस्या पर पूरी तरन से विचार कर निवा जाग उस पर विचार कर की समय निर्धावक के सम्मृत तथ्य रहत चाणि और कन तथ्या के चयन तथा उनकी खाक्या में उसे प्रथा देखा मान्या बाणि को समावेश नही करना चाहिए। कि बार प्रवीदिक तत्त्वा के प्रभाव संतथ्या की यत्तत्त्व आस्वाण कर थी गाती हैं जिसक पारणासरनक्ष निम्मय निर्णय स्ववाण या निरक्षक हो आत है।

रेश पहुंचा तथा निर्माय सर्वाष्ट्र व (Objective) हाना सहि।

रेश पहुंचा तथा—निर्मय सर्त्ता पढ़ (Objective) हाना सहिए मह गुण
पून सिंगन गुणा स मिनता है तमा तब तक प्राप्त नहीं दिन्या जा सकता अब
तक निर्मय को बौद्धिक न बनाया जाए। स्वतुनिष्टता बुद्धि की एक सत्वपूर्ण विरापता समझी जानी है। जिस चनार एक हम दूध को पाती संस्थन कर देता

र वेश प्रकार बुद्ध नारा तथा ना स्वाद्धार्ण मब बुगई का पृथक करने देवा जा मकता है। तिगाय नते समय यहि विशायक के चितिगत भाव आयमिकताए मन्य एवं सहत प्रवृत्तियों का प्रभाव रहा हो यह निश्चित है कि लिया गया निगय तथ्य मतत कम होगा ।

असम्बद्ध पर-वह खावकाक ह कि निश्व समय पर निया आए । ममय म पूत चिए गांव नियाय का कोई महत्त्व नटी होता और समय के बाद लिए जान वान निश्य प्रभावहीन हो जात हैं।

अर्<u>शितिषाका से फ्रज</u> — सम्पक्ष हारा नो िएस सिए लाए उनकी सम्मादिन प्रतिक्रियाका पर पन्ते सही विचार कर नेना चानिए। सगठ म जी नी िएस निरा जाना है ज ची प्रकल्मीम म सम्मादिन प्रतिक्रियाना क एन चित्र रन्ता है। निराय नन व ना सह चान्ना के कि समयन ने स सक्यों नारा एक विशेष कप म प्रतिन्या की जानो चाहिए। यदि बहु प्रतिन्या उस रूप म हीनी है तो निराय करन समझा जाना ह और यदि प्रतिक्रिया का रूप निराय वर्त की प्राची में कि से सक्यों नारा प्रतिक्रिया का रूप निराय वर्त में प्राची में कि से सक्यों नारा प्रतिक्रिया का रूप निराय कर प्रति प्राची प्रविक्र साम मिन्न या प्रियो हो होता के तो वह स्वसक्त का नारा है। इसिनए स्रव्यक्ष का इस पर मनी प्रकार विच न कर लेना चाहिय कि निराय क प्रति संगठन के सन्त्यों की बना म तरिक्रस्य नारी।

निताय किम प्रकार नाता खान्यि इस प्राप्त के बनार के क्या मा उन विचारका के मन का आ यान करा। भी मान्यवपुत्त है जा तत्त्वा (Factors) के ममयन का विचार प्रस्तत करते हैं। तदनुतार गिम्मय सत समय निगायरा का कुछ ताक ध्यान मा रक्षन वाहिए। यनि निरास ना नरनी के प्रमुन्ता हुता के समस्त एक प्रभावशीन नीता।

टरी में िगाय की अतिया की अभावित करन वाल बाण्ड तकवा का बागल किया ै। य हैं—[1] कामूरी शीमाण (Legal Limitations) (2) बजल (Budget) (3) सामाविक खाण्डा (Mores) (4) तथ्य (Facts) (5) कीनाम (History) (6) खार तरिक मितन करित (Internal Moral) (7) धरितत भविष्य (Future as Anticipated) (8) उच्च नशी (Supenors) (9) बचान समूह (Pressure Groups) (10) कमनारी बग (5taff) (11) कांग रुम ा प्रकृति (Nature of Programm) एव (12) "वी स्थ उम्मवारी (Sub ordinates))

म भी तत्व िराय की प्रजिया का बुद्धिया वस्त्यात एवं सक्त वसाते अ प्रभाव त्य संस्तामक "तत है। निरामा पर कत त क प्रभाव का प्रध्यनत एक उ "हरण होता किया वा सकता है। मान सीरिए एक प्रयादन-मांगित प्रदा धन क गावा स कुत्र कुण वार्त का तिराम कता तहिती है तो उस सदम अस स है हता होता कि बचा उस एमा करन का का नाजुनी अधिक र है। यिष्क कुन से उससे शक्तिया सीमिन है जिनक का स्वावना कुण बनानं स सम्बन्धित तिराम वन का स्विवनार क्या जाता है। व्यवहारवाण मानते हैं कि निषय देने न तरीके का कार स्वमाय क्य निश्चित ने निष्या जा सकता। को एक तरीका एक समय म अच्छा है तो वहां दूसर समय म निकम्मा सिद्ध होता है। मन्द्र कर्यों वहां यह सिव्य म अच्छा है तो वहां दूसर समय म निकम्मा सिद्ध होता है। मन्द्र कर्यों वहां यह है कि निर्णय तन कर अच्छा है कर सम्याद एक निक्त मान क्या को स्टक निष्याय का मन्द्र है। हे कर लिए मान किया जाए। किया तह कर से है कि प्रधानकों को निष्या ने के लिए प्राचाहित किया जाए। किया सि समय जिस प्रकार का व्यवहार करना चाहित उतके समय म देशे (Terry) में प्रकार का का का विवाह हो। उनके सानुसार सबसे पहल यह किश्व हो के करता होता कि समय प्रवाह कर करना चीहित प्रविचय हो जाए तो उत्तर के समय यह निष्य हो। जा है जिस के समय वा ना है। शहर के समय किया जाए। जिनक का सि साझता की जा सकती है। प्रारम्भ में एक कामचान किया जाएगा जिनक का से साझता की जा सकती है। प्रारम्भ में एक कामचान जा तर करने जाम महस्वपूर्ण तरको की किया जिस करने कर का मान प्रवास करने उत्तर म महस्वपूर्ण तरको की किया जिस करने कर का मान स्वास हो। इस पाजना की किया वित स जो परिशाक पान होते हैं जिस म जरने करने का म यह किया जाता है। इस पाजना की किया वित स जो परिशाक पान होते हैं उनके प्रका म यह किया विया जाता है। किया वित स को महस्वपूर्ण स्वास स्वास आ स्वास स्वास आ स्वास क्या परिवर्तित किया जाए।

(The Democratic Pattern of Decision Making Process)

प्रवासकीय संगठना का निरीक्षण करन पर स्पष्ट ही ताता है कि जो निराय निरा जात हैं उनम प्रनक "यक्तियों का योग"ान रहता है। जनता के हाथां म सम्प्रमु वर्षित का निवास रहने के कारण प्रज्ञामनिक प्रविकासी अनुतरसायरवसूण "यवहार

¹ Terry p at pp 66 67 2 He bert A S mon op t p 79

नहीं बर सकते । ऐसी स्थित म निराय लेने की जीखिम को कोई भी एक व्यक्ति अपने बच्चो पर न_{दी} लेना चाहता । घत भागनधीय निराधा की प्रकृति सहकारी (Co-operative) प्रयत्ना योग्णनपूर्ण (Coutributory) बन जाती है । सेकलर हडसर का यह कहना सही है वि सरकार द्वारा निराय लेना एक ऐसी फिया है जो एक से अधिक प्रतिकार द्वारा निराय लेना एक ऐसी फिया है जो एक से अधिक प्रतिकार द्वारा निराय लेना एक ऐसी फिया है जो सेपार एक परिकार को जाए कि जु निराय तक पहुनने की अफिया में अनेकी का यागदान रहता है । यह राजनीतिक वक्ता बन एक आग है । भैनिर्णय की अफिया में अपने की का यागदान रहता है । यह राजनीतिक वक्ता बन एक सामाजिक राजनीति । (Social Strategy) माना है जिनसे एक समस्यापूर्ण दिनति के लिए मित्रजुन कर अधिकार ने नी सम्बन्ध । उन्हों के समस्यापूर्ण परिवित के लिए मित्रजुन कर अधिकार ने नी है । उनके चननामुक्तार निराय व्यक्तिया की स्थाप ।

सगठन रे प्रध्यक्ष का निर्णय लेने की धीरकारिक मिल प्राप्त होती है कि तु जब बाहस्विक ध्यवहार मा क निर्णय नन नगता है तो सगठन के दूसरे सबस्यों का उम पर महत्वनुष्ण प्रभाव पहता है। साध्या को स्वर्धन न चाहे उसकी किमाधा पर मानत के सहस्या का प्रस्ता पहता है। साध्या को स्वर्धन न चाहे उसकी किमाधा पर मानत के सहस्या का प्रस्ता का मानति की धीरमाधा पर परान्ति के सिंदि के स्वर्धन की स्वर्धन की साधा कि स्वर्धन की साधा कि स्वर्धन की साधा कि स्वर्धन की साधा की साधा कि साधा की साधा कि साधा की साधा की

है निश्रम तथा मामारिक ने स्थरत क्या के कि उसमें में प्रव पासक प्रवित्त में मधीनस्थ के रूप में प्रव प्रतिगय की प्रक्रिय के केचा हो भागानों म ग्रोगदान कर सकत हैं न तीक्षर भागान में प्रावत्त नहीं दे सकते। प्रवीतस्थी हारा थि। ।।न बन्ता योबदान सो विश्वन रूप धारमा कर सकता है।

¹ S kl Hud opct m 29 2 W ll m J Go d J W Dyson Th M m g of Decso 1954 p 1

भाजा एवं मूण एक माथ बढ जान हं माधनों का अप यस एवं हु नय कर जाता है और इस प्रकार कम कीमत से अधिक एवं में छे परिणाम प्राप्त ही जात हैं। क्री उदासीमता का सभाव—अधीनस्था का स्रियंक स अधिक सन्धीम तथा निस्मा के प्रति उत्तम अपन ब की आवना यह सम्भव बनात है कि समठन के नायों से दे उदासीम न रहें।

अ शा तियुक्त सस्य च--- सम्बद्ध मा अभियानो (Grsevances) की "पूत्रता तथा प्रवासक एव प्रधीनत्वा और प्रत बक एव सम्बद्ध मा विद्यासक एव प्रधीनत्वा और प्रत बक एव सम्बद्ध मा विद्यासक एवं मा त्वासक प्रवासक प्रवासक तिया प्रवासक एक मा त्वासक है। तिक् प्रवास अधीनत्व प्रधीनकारी प्रवासी शिकायता एव विरोधों को म्पष्ट कर दत ह और रिग्या तैन म उनका अभाव रहता है।

एवं प्रच्या निर्पायक वसी को समक्ता जाता है जी प्रवने प्रधीनस्था की प्रतिविधामा को स्थान से रख भीर निराग लने से पुत्र ही उसके उद्दर्श एवं स्वरूप की भ्रधानस्थों के सामन रक्ष्य रूप र दे । ऐसा करने के निर्णातक को में प्रतिवा में मुम्तिन्यों में भ्रायनस्थी में भ्रायनक की प्रवस्था की जानी चारिए। जब स्थीनस्थी की ध्रमुर्त्म की मावन मुन्त से परिष्कृत हो जो निरागों का एच होन्र विशेष करने की जनकी प्रवृत्ति की जनकी प्रवृत्ति में करने विशेष करने की उनकी प्रवृत्ति में बदल जाती है थीर व वृद्धिष्क उन्हें स्थाकार करने लगते हो।

५ प्रधीनस्थों के अब थ में सुविधा—िन्हण्य लेन को प्रक्रिया म प्रधीनस्थों के याग्रहान की जनत्व कर देने पर एक ब्राप्य नाश यह शना है कि बरीनस्था के निय नल की जनने श्वस्थाए या तो कम हो जाती हु या तरन हो जाती है। उतने नवहार का उत्पाधकारिया को प्रधिक प्रवक्षता (Supervision) करने का

¹ Tann nb m ad M s rk op ct = 216

सोवडण्डता न_िर रन्ता। उन पर रसं राम बाम निव नण वर वह मठारता परं जाती र जीर बनु म गारमङ नाववा _एया नी क्षार्यपरना कम हो जानी ६ निमार नि में जो कमनारी नाम तेत इसे उन निर्णाण की क्रियारिका करना था। उत्तर सायिक मनन नाव ने हिन्दा स्वार्थित क स्थान म न को मन्ता केन फोर्ग्यास्त पर्य नाम नार को रह जाती है। स्वार्थन समिद्यारियों स्वार स्वव्य स्थितिस्य के निषय स्वीर्थन रूप ने नुद्र दुरु स्वार्थन सम्बार सुव्य क्षार्य स्थार ।

ि च स स्वरूप निहार — मण्या । स्था तथाश व स्वर अपनाहृत इ वा साता है। ५ क या कि की स्थान वह बिकास के सिलाद कार्या विद्या परा नाम अधिक उपयोगी एवं तारक लोगा है। खत्रत नाम स्वरूप हर स्थानों के सम्हर्ग को सी विक्ला को गाम नाम और वाला । इवह कर लाग कि हर पित कर पार्य के सार्व दिस्स की साता । इवह और वाला है इहुवा का विकृत नाम नहीं रूपना । योग उपके पहुन् को विकृत नाम उर्दि साता और वाला के साता और वाला के साता के साता और वाला के साता के साता और वाला के साता कर साता के साता के साता के साता क

भावरथय परिहिम्मीया

न्य प्रवार न्य देशत होत बनीनस्था क थान तन गारा विष् गण निष्य कहें प्राण्य स्वयानी एवं सामान्यक होते हैं। यहाँ व्याद म रखत पास्य एक बान या है जिस यह जिनकि म इस प्रकार के निष्य सेता न तो सन्या निता है और न वागाम हो। इस तकार ने निष्य तन न निष् बुद्ध वस्तुक्त परिहिर्दावर्षी एक सम्पन्न होते हैं।

प्रकृष्य कम "मार के निषान भवत नवी दिग जा सकत है जबकि उनका कुरत सेवा जबकी महो। वह निष्या कार्यों किए जात हैं तब उनका स्थ्य प किसी सरद्यामान स्थित म है हो "गांवा प्रकृष जवनार जा निर्मा की सीम किसता है समुव्यूक रहेगा। सानक निर्मा का ऐस ही निष्या का उनाहर स्व वह सा सहता है समुव्यूक रहेगा। सानक निर्मा का ऐस ही निष्या का उनाहर स्व वह सा सहता है।

दूसर सहयोगपूर यवस्या माया हिए वर्ण समय वा प्रतिनिक्त वन की सावा भी महत्वपूर्ण है। यदि वस प्रकार निर्णय पन म यहत प्रधिप पन पर बरना पना ता तमसे आपत हाने बाल सभी नाथ अपना महत्व की बेंग।

सीक्षेत्र ध्राची वा को निर्णय करे प्रधानहरू का ग्राह्मका दूर पर क्ष्मी समा न हो नि उच्च प्रिविश्वस्थि का श्रीपंचारिक मृत्त समान्त हो वार ।

धीर जब संघिर तीय तिथ्य की प्रतिया से साव नन देगते हैं तो उन निष्या के समय से पन क्षत्र जाने का अप रक्ता है।

पार्श्व दोशदानपूर्ण पतस्या को प्रवादकाती नाम ने निए सवार-ध्या रा मा देखित प्रयाद होता प्रकरी हुन कि निष्या साथान ना वाल सनस्य परन्यर विचार विस्था कर गर्छ। पुठ, वस प्रधीनस्यों को तिशय सेने का प्रवसर निया जाता है तो उनकी रम नाय के लिए पूरी तस्त प्रशिक्षित किया जाता आवश्यक है।

रित्ताय क्य सिए जाए ?

(When to take Decisio s?)

निश्य संग की प्रतिया वा स्वसार मय विधि एवं प्रक्रिया जान सेने के सार "म मस्य प्र म एक म्हण्यपूर्ण "मन यह उठना है कि निर्माण कर दिए जाए ! स्वर में मा सह निगता समय हुं जब निर्माण नाज उपयोगी सामय हुं जब निर्माण नाज उपयोगी सामय है जब निश्य नाज उपयोगी सामय के प्रमुक्त प्रति हो का विधि है क्या निर्माण नाज व्वसी हो जाता है यीर उसे मान के निए नहीं ठाना जा सरता । निर्माण नो के दिन कुछ उपयुक्त परिस्थितियाँ होंगे हैं क्या जिसम म्हण नाज परनाना स्वता है। यूप ने देशा जाता है कि स्थित निर्माण ने तम क्यारता हैं। यूप सम्म प्रताना स्वता है। यूप ने देशा जाता है कि स्थित निर्माण ने तम कराता है । यूप सम्म प्रतान कर स्थाण स्वता है। यूप सम्म प्रतान कर स्थाण कर स्था

प प्रकाशिक काल उसी होन म नि पि नता आहुता हु जो भीनवारिक प उससी होगा गया हु। इस दोन का जलवन करने पर भ्रम यक्ति के उत्तरहानिका पर प्रहार होन नगता है। इसके हारितरहान व्यक्ति को स्मानवास्त्रा के उत्तरहानिका पर प्रहार होन नगता है। इसके हारितरहान व्यक्ति को नित्त के नीमिन श्रम स ही नित्य की पावस्त के ना कि नीमिन श्रम स ही नित्य की पावस्त का निव्य का है। हाजन में एक विकितिक वा का निव्य नित्र है की वह ऐसा तभी क्षा के व्यक्त है। हाजन में एक विकितिक वा जागा। जिएसा ने हैं के स्वभार तीन रहा। है वा व्यक्ति हमा के प्रहान हिन्य जागा। जिएसा ने के स्वभार तीन रहा। में प्रहान हिन्य स्वभार तीन रहा। में प्रहान हिन्य स्वभार ही हमार विकास (Chester Basonard) म हमार तीन करने थी। व्यव विदिश्तिया का व्यक्ति निम्म प्रकार से विवा है—

(1) व च श्रांवकारियों की सला (The Authority of Superiors)

कों ज यिवनारी वा औपवारिक रूप से यह विधार प्राप्त होना है कि वह क्षम्य समय पर अपने अधीतरूपो को आजा एव निर्देश सवारित करता रहें अं प्राप्त देन सीपवारिक व्यविकार को निर्माण के जिए उपने विधारमार में सिर्माण के प्राप्त देन सीपवारिक प्राप्त के जिए उपने विधारमार पर मिण्या के के इस है जिनका मन्य यानाकों एव अनुत्रेशो की मारणा "मद्दार वा नितरूप से होता है। कई नार उच्च योवनारी अपने जत्तरवारिक मधीनरू प्राप्त को निर्माण का मारा हु जा वर तहा है कि जु नम प्रमार प्राप्त का निर्माण को मारा हु जा वर तहा है कि जु नम प्रमार का प्राप्त आपने को एवं मीमा हाती है। इस सीमा से पर वह निर्माण के ने के साथ मध्यने आपने चतुन कहाँ पर साम प्राप्त और व्यवस्था प्रमुख पर्मा प्राप्त और व्यवस्था का निर्माण होती है। वर्ष सीमा स्थान से का निर्माण का निर्माण का निर्माण का निर्माण कि निर्माण कि निर्माण का निर्माण कि निर्म

हैं सगठन की दिप्ट सं डानिप्रन प्रतात होत हैं श्रीर किया वित नरन म ग्रमम्भव िलाइ दते हैं तो उनकी उनिम शास्त्रा बरन व निम उच्च ग्रविकारी शरा ग्रान निराय सना ग्रावश्यक्त बन बाता है।

(2) धर्योतस्यो की ससमयता (Ircapacity of Sub ordinates)

नई बार एसा होता है कि जिन विषया पर श्रधानस्था की स्वय निगाय सभा चाहिए व स सक्त उन विषया हो। निराय व निरा उच्च अधिकारिया क सम्मुत प्रस्तुन कर दत हैं। हम तरह प्रस्तुन विषया को अवातीय विषय (Appellate Cases) क्या जाना है। जह प्रस्तुत करन का बन्मर कर कारणा स पण ना मकता है। चनाहरण के निए यति संघीतस्य संविकारी निगाय तन म प्रसमय हैं। यदि प्रधीनस्यों का दिए एए निक्न प्रघूर हैं यनि परिस्थितिया न एसा करना श्रावश्यक बना दिया है यदि बाय क्षत्र यो झारता म स्थप उत्पार में गया र संधवा ग्रधीनस्य ग्रधिकारियो की सत्ता प्रभावकाती नहीं रही है तो एक ग्रधानस्य प्रविकारी किसी विषय पर स्वय िएव न लक्द उस विषय को उन्च समिकारी क निराम क तिए प्रस्तुन करन को प्रेरित हाना है । जिस सगठन व निगम क एस प्रवसरा की सरमा बन जाती ने बना उ च अधिकारी कायभार से दद जाता है और मण्डन थी कायकुणनता म बाधा पर जाती है। एस ध्रवमरा को रोकन क निए कुछ मरावपुण करम उठान रात हैं। कायप्रानिका का साठन कमचारियो की योग्यता एव मनीपवारिक सगरत की प्रतिपामा के विकास आदि रारा ऐस धवसरा की सन्या को कम किया जा सकता है। बनाइ के शाता में कायपालिका के काय की क्छीती यह है कि वन बादश्यक या अप्रायायोजित एस निचान का ल भीर गए का सस्वाकार

(3) <u>कामप्रांतिका को पहल</u> (The Initiative Executive) ग्रनक बार कामप्रांतिका पहल करक निष्या लग्न क ग्रनमर पदा करनी है। एक कायपानिका न निकास के शवसर पदा करने से कितनी पूर्त का एस धायार पर उमना स्थिति का समभन की भाग्यता एवं सवार माधना की पदाप्तना का पता "गाया जा सकता 🦫 । यदि एक साठन म सचार क मुनिकमित सावता का उपयाग हा रहा और प्रध्यम सगठन वा प्रत्यव हिन्ति म बना पति परिचित निया जन म पर व करत समय सजगतापुण व्यवसार कामा । अध्याव का करन वी काय करन चार्टिए जिनका संगठन का ग्रांच "यक्ति ग्रांचिक सम्मनतापुर्वक नेना रहे संबता । उस बनिणय सन चाहिए जिनका तर की मामाप किसा आय म न नी ।

निरायों क प्रकार 🗸 (The Types of Decisions)

प्रशासकाय समाठने मा निग जा न बात निगम मात्र का इंप्लिन निगयकता की हिंग्स एवं निययल्यनुक इंप्लिम कल प्रकार कहान हैं जिल्म स लुख य है— 1 Ch I F a d Th F

(1) व्यक्तिगत निराध एवं संगठना सर निराध

(Individual Decisions and Organisational Decisions)

चेस्टर बनाइ न पशासनीय संपठल में निए आने वाले निर्णया की मुख्य रो साग म विश्वाजित स्थित है—व्यक्तियत निर्णय भीर संबठनारमंक निर्णय । "यहिलात निर्णय सामा ब रूस र दूसरों की प्रशासोनित ननी निए का सकत नर्वाकं सामानन के मन्त्रचूर्ण विश्वास जी हो प्राय प्रवास्थित होत् जा सन्तर्व हैं। सामानन के मन्त्रचूर्ण विश्वास के समझी यन निर्णय निर्माणित होने से पुत्र सर्वकं सामानन के मन्त्रचूर्ण विश्वास के समझी यन निर्णय निर्माणित होने से पुत्र सर्वकं सामाक निर्णय केना सामान्यक हो जाना है। "येन निर्माण को उपनित्यक स्थास क्या क्या है। किंग सामान्य केनी "यन्ति हारा निर्ण मान हैं दिसना प्रमुत्र निर्माण नियास है। किंगु कर्न बार से निर्माण सरवन कर स्थास काल हो हारा भी निर्णण सरवन हैं। ऐसा करते समस्य से सरस्य व्यक्तित कर स न्या सामान्यता सक्र क्या सामान्यता स्थास करते हैं।

निर्माव नेते को भीत उनको किया विति का समय या गतेक सहायक निर्मय नेते की दास्यकना हो स्वती है। "स आ "पढ़रता की पूर्त सवठन के बूबरे सन्ध्या हारा सम्जनास्त्र कथ से की जानी है। सद्यान दिए दूसरे बार प्राप्त वाले प्रीवती जिया का अपनास्त्र का स्वता का स्वता की स्वता की प्राप्त के स्वता की स्वता स्वता की स्वता की स्वता की स्वता स्वता स्वता स्वता की स्वता स्वता

(२) प्रश्वतित निराय एव शत्रवस्तिन निरहय 🥠

(Routine Decisions and Non routine or Innovative Decisions)

प्रथम प्रकार व सर्वात् प्रचित्त निरामा य यह बान प्राय स्पष्ट स्टती है कि क्या किया जाना है और किय प्रकार किया ताना है। इन निर्शया के परिग्णामा था पहले सही अनुसान नवायात्रा सकता है क्यों कि य प्रचितित व्यवहारी के भ्रमुक्रप नीते हैं। इस प्रकार क निष्या द्वारा दी महत्त्वपूर्ण काय किए जात हैं। प्रथम यह दि एनके ग्रामार पर युग् मविष्यवासी की मा सकती है कि वौदक घार पर तथा होत ना रहा है। दूसर जब हम परिवतन क सम्ब प्र मे निवार करत हैं तो इन निगया द्वारा वस्तुविधित का नान बराधा बाता है। यति नम ना त 🗦 कि वस्तुम्यिति "। मुन्याकन किया आए संयथा उनका की विकास द ना जाए हो। इमका निर्णयों के दमरे प्रकार का यपनाना होगा। साध्मन ने इन निर्णयों हा भागकम वितीन (Non Programmed) की समा प्रतान का है। इनकी प्रश्निक निगय ग्रान्या नवान गानि वाल (Innovative) निर्णय मा क्या जा सकता है।

निर्माय के इन दोना प्रकारा के बीच पर्याप्त अन्तर हाना है। पण्या अन्तर य" है कि प्रचित्त निश्वा हारा हु । एवं संपलता प्रदान की जाती है तथा भविष्य म उन चाजा ना बायला निया जाता है तो सनीनकाल म पुरस्कार प्रदान करती रही है। दूसरी छोर अजिनव निगय यनिश्चित हात हैं। उ व द्वारा एक एमा भावप्य प्रस्तुत किया जाता है जो प्रचात एवं वि तापुरा है। प्रचलित निर्णया ॥ जो साधन क्ययं क्रिए जान हैं उनका पुरस्कार स प्रोयजनक रूप म प्राप्त हो बाता है। 5 सम व्ययं क्रिया यथा धन अधिक साता में वायस जीटता है। इसमें मिन्न गर्बीत मियामा को खर्ची रे प्रयोग समभा जाना ह जिनम नवाया यया थन भाग्य र सहारे पर छान निया त्रासा है । दसरा ग्रान्तर यह है कि नवीन निर्णय परिवतन का सूत्रपात करते हैं यत उतरा विश्लपण की बीढिक योजना के बाधार पर सवालन हाता है। किन्तु "यवहार मे प्राय एसा ननी होता प्रीर य भावना मक तत्व जसे पूर्वाग्रह मानि म प्रभावित नो जात हैं। दूसरी घोर प्रचित्त निर्धेया म भावना प्रवृत्ति मादत मादि मनोदिन तस्या क प्रभाव की मुजाइम बहुत कम रहती है। सोमरा भातर यह है जि प्रचितित निर्णयों संभागीदारा के बीच का सम्बंग संयोगपूर्ण रहता है जलींग विसी न विसी प्रकार का स्थय नवीन निषाया का एक प्रावश्यक क्तव माना जाता है।

नवान निगय क्यांकि "चलित पढित क अनुकृत ननी होत और किमी न ुनसी प्रकार न परिवतन ना सूनपात नरत हैं अन न्त्रमें एक प्रकार की ालिम इंती है रूप क्षियों के प्रति सामका बनी ी रहती है। न्यी संध्य म निकार विन्तापूर्व करा जाता है। कि जु वसका यह अध्य करावि की है कि इस तकार के निर्णय अस्वामायिक हाते हैं। किसी थी सगठन द्वारा रूप प्रकार के निर्णय चहुन निए जाते हैं। एक पशासकीय सगठन म लिए जान बाल निर्णास संप्रार्थ प्रतिभव निर्णय इस प्रकार के होन हैं।

(3) विषयात्मर नि<u>रुष</u> भी<u>र निषयात्मक निर</u>ाध

(Positive Decisions and Negative Decisions)

प्रशासकीय समझ्य प्रतिषय नता एक कला है जिसे केवल प्रम्यास द्वारा नी प्रजिन त्व विस्तित किया जा सकता है। यस सम्बन्ध म नाई निश्चित सिद्धान्त न । बनाया जा सनता कि किम प्रशार का निश्च स्व प्रष्ठ होता । एक निश्च की प्रकार समय एक परिस्थित पर निभर करती है। वेस्टर वर्नाड (Chestet Bathatd) का पहना है हि कांध्रपानिका य निर्णय की प्रकला स बात में निर्देश कि प्रशासकीय का पर निश्च का ए जा जम समय प्रावश्यक नहीं है प्रमार्थिक तथा वर्ग निश्च का ए जा जम समय प्रावश्यक नहीं है प्रमार्थिक निश्च न निश्च का ए स्व को निश्च न निश्च का निश्च की निश्च की

निर्णयं सत्र में सन्य प स इन वार्ता का ध्यान रसन स वह प्रकार क ताम तेन वी सम्भावत छह काशी है। जब सम्भाव लोई निर्णय अपरिष्म क्य से नहीं तरा तेन हैं कि प्रकार कोई निर्णय अपरिष्म क्य से नहीं तरा तेन विद्यान के हैं निर्णय अपरिष्म के स्वार करा पूर्वीयन का विकास कर जाता है। जब वह पेने निर्णय नहीं तता वित्रकी वह प्रभावसानी न बना सक सो वन्न प्रभानी सत्ता का नष्ट हाने स बचा नता है। इसी प्रकार जहाँ दमरा वा निर्णय सना। चाहिए वही स्वय निर्णय न तेनर वह प्रमेक किंग्या स प्रकार है। उसी प्रकार जहीं दमरा वा निर्णय सना। चाहिए वही स्वय निर्णय न तेनर वह प्रमेक किंग्या स प्रकार है। उसी स्वयन के प्रकार के स्वयन विद्या है। उसी स्वयन के स्वयन स्वयन विद्या स प्रकार है। उसी स्वयन के स्वयन के स्वयन विद्या स प्रकार है अपी स्वयन के स्वयन के

निर्णय नने वी ना बा यह अध्ययन निर्णया न वो सुन्य क्यो नो प्रस्तुत करता है। प्रभम विष्णास्तव तिष्ण हात है जो कुछ करने के लिए कहन है सबर न्या ना निर्वेद्यन करते हैं। वे निर्णय निर्माय कर रोक भी न्यान हिता करते हैं। वे निर्णय निर्माय कर निर्णय ना लेगों को हु जा करता है जो हु वह है। दूबरे निर्णय मक निर्णय हात है जो चोई निर्णय न कने कर निर्णय करता है। इस प्रकार के निर्णय प्रकासकीय करवन में प्राय निर्ण कारे है और हुछ इंटियों स इह सबसे अधिक म-स्वपूर्ण माना जाता है। निर्णय मह निर्णय वाय प्रकान प्रयोगाकन अताहिक एव सहस प्रवृत्ति वाय प्रकान प्रयोगाकन अताहिक एव सहस प्रवृत्ति वाय प्रकान प्रयोगाकन अताहिक एव सहस प्रवृत्ति वाय प्रकान प्रयोगीका वाय स्वर्ति वाय प्रकान करताहिक एव सहस प्रवृत्ति वाय प्रवृत्ति वाय स्वर्ति वाय प्रकान प्रयोगीका वाय साम्

14) स्तरीय मातर

(The Distinction based on Levels)

विषय के आधार पर निर्णय को तीन स्वरो म रिशाबित दिया जा सकता है---प्रमुख निर्णय थीए निर्णय एव निम्न स्तराय निर्णय । वनींड क सर्टा म समठन म हम ज्यो थी बुख्य कायपानिका स निम्न स्थितिया म जतरते प्राते हैं निर्णयो का प्रकार एव परिस्थितिया वस्त्रती चाती है। उच्च स्तर में सम्बर्धित निर्णया पर जिनका नम्ब व सगठन ने मुख्य नत्या स होना है प्रथिक स्थान देने

भी भ्रावश्यकता होता है। इन्ने प्रमुख निगय बहा ना सनता है। जिन निश्या का सम्बास सम्बा के नक्ष्मा का प्राप्त करन वाले साधना से बोना है उनको बमा गील ति । य कर समत ह । ये निर्धाय समठन की रत्ना एन विकास स सम्बर्धित होत है। इनमें प्यूच र प्रांका रपारणा में विमाजित कर त्या जाता है तथा तानीकी एव भावित समस्याधा को प्रमुख म इव िया जाता है। निम्न स्तर के निणया का मम्ब ध ुननीकी भग स सी ध्ववनार स नाता है। इन स्तरा पर ही प्रतिम सत्ता र ती है। निरुप्य लेने की समस्याएँ एवं सीमाएँ

(The Problems and Limitations of Decision Making)

निषाय पना एक बचा परिल प्रतिया है। बद्द बार स्वय निषाय पेने वापा भी बहु नहीं जान पाता कि उसने एक विशेष निणय व्या तिया। समय एव परिस्थितिया के प्रशाद में काकर यह एका निर्णय लने के निरुवा यही पाता है निस वह स्वेक्छा स पना नही चाहता। निकाय की प्रशिया जटिल हाने के साथ हो भ यान नमस्यापूरा भा है। इसम जा समस्याण उपन्न हाता है उनका श्राह्मपत्र हम निम्तनिजित प्रकार से कर सकते ह --

्री काम <u>का माधिकय</u>—प्रणासकीय संगठन म िर्णय पत समय अध्यक्ष के सम्मुख एक सबस बडी कठिनाइ या समस्या कायबार के कारण उत्पन्न हो जाती है। सरादेय म मुख्य रूप ख दो प्रकार कि काय होत है—एक तांव (जनक्ये सम्बन्ध भ्रातिदिन की समस्यामा से होता है और दूसर वंजी सरादन कंमून लक्ष्य स सम्बर्धित होत हैं जिनक द्वारा सीपगामा परिस्थाम प्राप्त विया जाता है। पव निगय पन बाला अध्यक्ष संगठन की प्रतित्नि की समस्यामा का समामान करन म उत्तक्त जाता है तो उनक पाम इतना समय नही रह पाता कि मूत्र समस्थामी पर समुचित "रान इ तर । एमा स्थिति म निध्य की प्रक्रिया का रूप स्थिक प्रभाव शाली नहीं ए॰ जाता ।

प्रतिबंदा । कार्यों म प्राने वाली ग्रष्यक्ष की उनक्रवें कर परिस्थितियी का परिशाम होती है। प्रथम सी यह कि अधीनस्थ कमात्रारी का निर्णय नेते को जोलिम स वचन क निए अपन अधिकार क्षेत्र की समस्याधा की अध्यक्ष के विवाराय प्रस्तृत कर दत हैं। दसरे त्वय अध्यक्ष भी मनोवनातिक रूप सप्रतिदिन क कार्यों म ग्रान प्रापक्ष ग्रविक उलमाए रखना वाहता है। "स सम्ब च म मा मान (March) न अनर प्रयाग किए ह जिनक परिम्यासम्बद्धव व इन निष्कृष वर वन्ध म यदि प्रध्यम संय कह दिया जाए कि नियं प्रति के काय और सगरन के मून त्र य टोना समान रूप स म स्वपूछ हैं तो भी ब्रध्यक्ष िय अति व नार्यो म ब्रप्का

कृत ग्रीधकारिय नत हैं। 2/ प्राथमिकता को समस्या—निष्य सन क साम में एक ग्रंग कठिनाई प्राथमिकता सम्ब घी काती है। सगठन जिल समस्याधा का सामना कर रहा है पदि वे परणा म रम हे और उनकी प्रकृति सरत है तो ग्रह्यक्ष उन सवका समाधान प्रामानी से कर देश किंदुजब उदिन समस्याओं को सख्या बर जाती है तो प्राथिताता के अनुसार समस्याओं का तम निघारण करना पढ़ता है। निएय जैते समय इन समस्यात्रा नो प्राथमिना। को नभौटी घर क्सना प्रनिदाय है। यह प्राथमिरता निश्चित करने का काथ जितना योग्यतापूर्वक हाना समठन की सपलता तद राधवता उतनी ही अधिन बढ अ एगी। समय एवं मायना की सीमामी की दुष्टि से च यक्ष को ग्रह निधारित करना होगा कि किस समस्या पर पहल निगाय नियाजाए और क्लिय पर बार्मा

3 निराय की साथकता निश्चित करना — प्र"य र द्वारा लिया गमा निराय गतत है अपना स्ती यह जानन के लिए कोई मायन्वन अवस्य होना चाहिए ताकि नमम बलाझ हाने बाल दुष्परिमामा मे बचा जा सक और निराधा की जिया की करन संपूत ही उनमें सुधार किया जा सक । क_{या} जाता है कि एक निशय की उपयोगिता निश्चित करते समय उस पर कायकृताता भितश्वयिता द्वादि की व्य स दिचार किया जाना चाहिए भीर खरा होने पर ही उस चान रखना चाहिए। मारम क मतानुसार एक सही निणय की कसीटी सामा य दिल सविधान की प्रारमी तथा नतिक सिद्धान्त हानी चाहिए।

निणय का प्रतिया से सम्बाधित इन समस्यामा के प्रतिरिक्त इसकी मुख सीमाए भी शीती हैं जिनके बाधार पर शतके व्यवहार के स्वकृत को जाना जा सकता है। निषय लेन वा अधिकार संगठन के उच्च अ अकारिया की होता है जो अपनी सत्ता (Authority) सीर अभाव (Influence) हारा प्र व र सप्र शक्षाव से सधीनम्ब मधिकारियों क व्यवनार की प्रभावित करने रहत हैं। उच्च मधिकारी द्वारा लिए गए िर्णभा का लक्ष्म अशीनस्था क क्यवहार को व्यवस्यतित निर्वेश्यत और निया प्रत मरता होता है तथा इस प्रकार वे उनके प्रकार को बीदिकता प्रवान करत हैं।

सगठन क निए जान वाल निष्या म जा सम याग उपन होती है उनका घटायन दी भागा में किया जा सकता है। एक भाग म न निर्णय होते हैं जी सगठन के सबोंक्व प्रधिकारी द्वारा निए गात हैं। ये निर्णय प्राय संगठन के मूल सक्य 👖 सम्बा यत होते ह और मपैलाकृत इनका महत्त्व अधिक होता है । दूनरे भाग म ऐसे निशय ात हैं जी पद सोपान म बीच के स्तर क अधिकारी द्वारा निए जाते हैं। इन निगयों ना सन्व च प्राय संपठन न साच हा स होता है। य महरव की दिन्द से चाहे नम हा कि तुसरका और प्रभाव की बब्दि स अधिक होत हैं। इन दोनों ही प्रकार व नि शा की अपनी अपनी सीमाए (Limitations) होती है जिनका अध्ययन श्रय त्रस्तित प्रशास किया जा सक्ता है।

¹ F /f Marx The Admin strative S at 1957 m 185

मध्यस्य ग्रधिकारियो के निरम्य का सानाएँ

मध्यस्य प्रधिनारिया स हमारा प्राधय जनमे है जा पर सोपान म उन्दर प्रधिकारी म नीचे होते हैं कि जु निन्द नगर के कमवारिया से जिनना स्तर ऊ वा होता है। ये प्रधिनारी मण्डन म निणय मन की व्यक्ति हिला हैं। विन्तु इनने रास दिसा एए निर्णय पनेव वालों एव नीमाधा में प्रतिविधन रहत हैं—

ेल य की सीवा—साउन व इन समिकारिया के नियम उस नदय के समुक्त होने चाहिए जा भुग्य प्रिकारी हाग नियादित किया गया है। रावर्ट हैनिनवास (Robert Tannenbam) के अनुसार यह मन्त्रवर्ग है कि ममूह के मुक्त हुए नामा किया गया नियाय नमूह के मनुक्त हुए चाहिए न कि उनके अनिकार लक्ष्य हुए चाहिए न कि उनके अनिकार लक्ष्य का के समुक्त वार्त में के

निए प्रशिक्षण एवं नि तर प्रयक्षण द्वारा प्रयक्ष किए जा सकते हैं।

2 सायण्डों की सीमा— ज्वन क्षित्रारिया हुए। बीहिन्ता के एस माय
ज्वन क्ष्मापित कर लिए जात ह जिनक छाधार पर कुरू पाने निर्धाय तन है। हैं।
सह निश्चित कर या जाना है कि इन खींवशरिया हाना एस निर्धाय निर्णाय निर्णाय किए।
जित्म क्षम स्वाम प्रशिक्ष साधिक परिकास प्राप्त हो सर्वे । एस सायण्डी लगा

क्यितियत इच्छा के श्रवसर क्या कर दिए जात ह।

3 विशेषीकरण को सोधा- सगठन म विशेषीकरण (Specialization) की स्वान्ता द्वारा प्रजन पक्ति को एक तिष्यत लाग कोष निया जाता है। एसका प्रय यहे है एक प्रविका? निवन प्रापन जिल्हा ने मही निर्णय संस्करत है तथा न्या विशेष संस्करत है तथा न्या विशेष को अन्य संस्करत है तथा ने विशेष को अन्य संस्करत है तथा है। किया को जन स्व ने देना के विशेष की अन्य संस्कर्ण की नियास को जन स्व ने देना की प्रविकार की स्वारास की

भै सी<u>रकारिक सीमा</u> सगठन म सता के सौपवारिक मार निवारित कर विश् जाते हैं जिनक फलरूक्प का मध्यस्य अधिकारियो द्वारा लिए गए निर्णय च च सत्ता/क विकार प्रयक्षता स्वीकृति निदयन गांवि के विषय होत हूं।

बाजित ब्यबहार की सीमा—सामा य कप स अधीनत्य प्रविकारियों स रिन्त व्यवहार की व्यवपाको जाने हैं उसके भी रन व्यवहारियों की स्वक्षण रासा का उन्य प्रविकाश द्वारा शाविन विध्या वास्त्रना है। वन समय-समय पर अनिरिक्त प्रांत्रक संस्था कर न्यवहार के विकल्पों की सक्या का समय कर सन्तरा है।

∮ सूचनापरक लीमा—सर्वो च ग्रविकारी श्रधानस्था का मम्बो उन सूचना अजकर एस विकल्पा म परिवित करा सकता है वा उसे प₀ल से नात तृृ्षि ।

र्ममण की सीमा—उन्च अधिकारियों का क्र बार अधीतस्य स्वितारयों को यह निर्देश होता है कि एक निश्चित समय तक निश्म न निया जाना कारण ।

¹ Rati (Tann nham M go iii Decs n M king The Journal of Busness 23 33 37 (Jun 19 0)

समय नी यह सीमा रिणय छन म इन ग्रश्निकारिया नी स्वच्छा का खुनकर प्रयोग नहीं करने देती।

अस्य मी सीमा—कुछ निश्चित समस्याकों के क्षेत्रों में सर्वों च प्रायमारी प्रपन प्रधीनस्यों से एक निश्चित प्रकार के व्यवनार वी आशा करते हैं। प्रभत इन क्षेत्रा म प्रधानस्था को स्वव्या में निव्द नोई मु आ हा नहीं रह जाती। इनिनवाम व ही गदा म यहाँ अयोनस्थ प्रधानस्थित से यह खावा नहीं वी जा सरती कि प्रपने प्रथम से निर्देशन वरण के लिए वह निरायत ल प्रपितु यह प्रधार की जाती है जि उस के प्रमान के प्रमान के प्रवाद के निर्देशन वरण के लिए वह निरायत ल प्रपितु यह प्रधार की जाती है जि उस के प्रमान वरण के लिए वह कि प्रसान के प्रपन्त के प्रपन्त के प्रयाद की निर्देशन किया गया है। उच्च प्रधानस्था कि निराय पर सीमाए

हतर देवा कि प्रती श्रम क्रिक्शिया के निराध पर अधिकां न सामार उन्ने स्थित हो हा नगाइ जाती है। इससे यह निष्क्य वर्णाय रही तिकानना जाहिए कि उन्ने सीधारी करें का हो। इस यह वह जिस संबंध तथा जो तिराध की वाहे ने सत्ता है नगा कि उनके निष्य की प्रतेष प्रति है। है तिनका प्रति कि उनके निष्य सुष्य में नहीं बतते उन पर भी व सभी सीमाए लगा रहती है। उनके सिष्य क्षाय कि पहि को ते पर सीमाए स्था है। इसके प्रति कि उन पर भी व सभी सीमाए लगा रहती हैं जिनका पहल वंशन क्षिया स्था है। इसके प्रति कि उन पर भी व सभी सीमाए लगा रहती हैं जिनका पहल वंशन क्षिया स्था है। इसके प्रति कि उन पर भी प्रति स्था स्था है। इसके प्रति कि उन सामार स्था सी प्रति है। उन के सामार सामार या न मानना साथ सी इसके पर सिप्य प्रति है। इसके प्रति कि उन सीमाधी की सामार या न मानना साथ सी इसके पर स्था रहता है तथापि कुछ विशेष एथियों में उन सीमाधी सामार या न मानना साथ सी इसके पर स्था रहता है तथापि इस सामार साथ सी स्थारी इस सीमाधी की स्था सामार या न मानना साथ सी इसके पर स्था की स्था सामार साथ की स्था सामार साथ की सामार या न सामार साथ की सामार साथ की साथ साथ सी साथ साथ सी सा

है। इ-व अधिकारी के निर्णया की कुछ म स्वपूरा सीमार ये है-

च क्रियशिक्षां का प्रभाव—प्रणासकीय संघठन का घटना प्रमुक्तरणयी नहीं हो सबना। उस पर भा निव त्राण एव प्रपबसण एकत वार्त प्रभित्री होने हैं जिनव निवेशन संघा सुमाबों का उस पानन करना पण्ता है।

अभीनस्थों का प्रभाव - उन्च छिंत्वाची औपचारिक रूप म प्रपंते समातस्था पर नियागण ग्लाग है तथापि उसका व्यवहार प्रपंत सभाव था र प्रभाव से सख्या गार ता। वोह शी नियम की समय उ च अधिवारी को अमारस्था की प्रतिक्षिण का पूरा च्यान रखना होना है। प्रिन्त हुए या न करे वा प्रधीनस्था की न्वद्वाचा पूरा च्यान रखना होना है। प्रिन्त हुए वा न करे वा प्रधीनस्था की न्वद्वाचा पूरा च्यान रखना होना है। प्रधीन हुए वा उनक नियम प्रभाव साथा नदी हा सकत थीर कुछ समय बार उसकी औपचारिक सत्ता एक मजाक बन कर रह जातागी। हैनिनवाम का कनन है कि भीपचारिक धर्मीनस्थी वा सत्ता की रूपबीनिक का साथ सीपनारिक सर्थी है।

क्स सम्बर्ग में पेस्टर बर्गाड का यह कहना भी अपयुक्त है कि अब्छ सगठन। म सुप्रवस्थित कायशानिका के यब सरका को किस्तान नहीं हा सकता किय

अनुग्र प्रसारित तुन को बाएगी जिल्ला पानन नहीं किया जा महता या नन रिया आभा। काप्रतिकाए नेला बज्त संबद्धनी प्रक्ति बिजाने इसे सम्बर्ध म विवार किया है य जानत है कि एया करना सत्ता अनुपासन एव निक चरित्र का नष्ट करना रे 11 एक बाद्ध नतु न का यह विशयता मानी जाता है कि वह ग्रापचारिक ग्रधान था का स्वाकृत क क्षेत्र म बाद्ध कर ग्रपनी गता के क्षेत्र का वईगुना वर ला।

अ बाहरी समूहा का प्रभाव-सगठन के प्रध्यम के निणया पर एस ध्यक्तियों का भी प्रभाव पत्ता है जा उद्यम के श्रीपदारिक सान्त क सनस्य नहीं भीत । भाहर स प्रमान भारत बाल संगठन के यन समुदाया म रॉबट टिनिनवाम (Robert Tarnenbam) क मतानुनार मूच य ह--

(4) साकारा किकाला स्थानीय साप्त एवं सब स्ना पर

(Government Age cies Local Stat and Federal)

(Parties to Contract with Managem nt)

(॥) याधिक सम्

(Economic Groups)

(19) पच पमना कर वान

(Arbitrators) (४) शर्टेन व्यानमधिक संघ संघा ग्रांच व्यापारिक सम्बाए (Cartels Trade Associations and Other Business Associations)

(४1) सामा सामाजिक विया

The General Social Order)

य विभिन्न समुनाय एक सगठन के बाग न हाने पर भी "सकी निवाधा की धनक प्रकार ≣ प्रभावित करन रचन है। बाद भा घष्यन लाह वह क्लिना हो माग्य मञ्जा एक अपचारिक रच स शकिन्सम्बत बता न हा निषय सत समय बन समा स प्रवान ना प्रजातिन नाना है। जनक प्रभावा के प्रति उपासी ता अपवा उपना निवान पर उनके शिय प्रधिक नक्ष तथा साथक नहीं ना सकता।

निर्णय लग की ग्राधारमूमि (The Grounds of Decision Viaking)

सगठन व ब्यवनार का आव्ययन करन म सबस अधिक महरूपूरा बात यह जानना " कि वसकारा वस विकास का वयन किस साधार पर करता है अयान्

¹ Ch s r l Barns d The Functions of the Ex unive 1938 m 167

कायनकों भी प्रेरपार क्या हा है है। निष्य तन का प्रतिया वैदिक धीर प्रवीदिक द्वानी ही भ्राभारी पर सवाजित हो सनती है। पद्मासकीय लिशय लेने समय काय कारी प्रेरणायों के पूक्त रूप से वी विभिन्न तत्त्र होत है। वे वे हैं---

(1) मूल्यारमक तत्व (Value Elements)

(u) तच्या यक तस्य (Factual Elements) उदत दोनो तस्या व बीच का बन्तर सम्मवत सायन श्रीर साध्य का ग्रातर है। बहे दोनो एक इसरे के निकटतम सम्ब की ह।

प्राय अध्यक्त मूचारन्क प्रराणा म तथ्यात्मक तरूव निहिन्हाता है जिसे पृषी तरह पुषक ना दिवा आ तमना । नन्ता कारणा यह है कि प्रयक्त न्या प्रमिने प्राय म नहीं होता वरन्य न किता । करता य का साधन होना है। इन नोनी प्रकार नी प्रराष्ट्राणी के मुठ पुष्णे हा का प्रमुख का स्वायक हैं—

हुछ म_{र्}स्बर्ग मूच प्रश्राप्

(Some Important Value Metives)

सगठत क्रकायों म विशेष लेत समय जिल मू व करियाओं का प्रभाव रहता है वे वतक प्रकार की होती हैं। तोक प्रकासन के विकारकों ने किए मुख्य प्रराह्माओं का वधन विद्या के व बार हैं—

1 सगठन के लक्ष्य (The Purpove)—प्रशासकीय जिल्ला के जुना व एस सगठन क नक्ष्या का बहत प्रभाव पहता है। दिनी भी प्रस्तावित काम का न्य प्रभाव पर देवा जाता है कि क्ष्या मह सप्तठन क्षयस को प्राप्त रूदने में सीग देवा। सगरन के नक्ष्या म हमारा ता पम केक्स मह नहीं है कि क्षिमाण किन मुख्यो की शिस म मयनर ही रही हैं प्रपित वर्ण को है कि इसस गोगा कि किस बग की एवा कभी सेव ए अक्ष्य म हमी। सगठन का उन लागो का समयन पाप्त हो जाएगा जो इसक सरयो को क्षीकार करते हैं। जा नक्ष्यों को स्वीकार न रिवर व इसका दिरोध करी। कभी क्षी वर्ण विषय सगठन पर छा जाता है भीर उसके माध्यम से यह प्रपेश न यो वो पूरा करना है।

2 काबहुवाक्ता (Efficiency)—गन दूसरी मून प्रराणा को प्रशिक्षक समकता की प्रशिक्षक समकता की प्रशिक्षक समकता की स्व तरहा के नहा की है। कहा जाता है हि यदि तरहत के नहा की वो ट्रिंग है। कहा जाता है हि यदि तरहत के नहा को वो ट्रिंग है। कहा जाता है हि यदि तर का का का का जाता है हि यदि तर का का का का जाता है हि यदि तर के निम्न कर स्व कर हि यदि तरहा है है। कुछ त्राग कर सक । प्रशासकता का है। कुछ त्राग वका (Eco tomy) ना महन्व ने हैं वक्षित दूसरे लीय कायद्वेषनता को । प्रशिक्ष कि दूसरे की का का कि तरहा है। कुछ त्राग कर सक । प्रशासकता का त्राग कर सक है। कुछ त्राग के का त्राग की की का त्राग की की का त्राग की की का त्राग की की की है।

- (॥) भ्रानर सम्मान एव व्यक्तियतं शक्ति वे भ्रवगर।
- (m) नाय का बाछिन भौतिन बावश्यकताए जस--सफार्ट व्यक्तिगत नार्यातय ग्राटि।
- (uv) म्राद्याताम जस--ताय के प्रतिसम्मान परिवार ग्रयवा दूसरा के लिए सवा देशमक्ति या घार्मिक भावनाए जाति ।
 - (v) संगठन के सामा जंक सम्ब द्याम यक्तियन सुविधा ग्रीर साताप।
- (vi) व्यवहारो एवं इ^{त्}ट्रकोगा कं लिए मा यता तथा सगठन क यवहार
- क्तरीके रीति रिवाजी की स्वीकृति एव नाक्त्रियता।

(था) बढीतया सहस्वपूरा घटनास्रो स भाग नने की भावना। पावहारिक जीवन से हमें ऐसे सनक उदाहरण प्राप्त हा जाते हैं जिनम इन प्रपामनो स सं किसी का भी प्रभाव किसी कसचारी स वह इत्या जाग्रत कर सक्ता है जिसक अनुसार वह सगठन के जन्नो एवं मायों का कुछ देन दे सके।

बनोड ारा दी गई प्रत्नो नी इस सूची म एक उनिजनीय बात यन है कि व इस विषय के सभी बाधुनिक लखका की साति इस पर जार देते हैं कि भौतिक प्रक्रवतन बोनसम्मादिसम्भवत ग्रविक महत्त्वपूरण प्रभाव नरी हैं जो एक नमचारी को सबठन के लिए उसके सक्तिय एवं उसाहपूर्ण स≃योग को प्र दित "र सक । केवन घाँछ। बनन मिनन पर यह हा सकता है कि एक कमचारी क्रीप्चारिक रूप स याय करता रहे िन्तु अधिक पहल का प्रयोग तो वह क्वेल तभी करेगा जब उसका झमौतिक (Non material) संनीप प्राप्त हागे।

सगटन क मूर्यो एव यक्ति के मूर्याक बीच परस्पर पबहार का लाभ सन्मत्रना म १पष्ट रूप स दिलाई देना है। यदि हम एक सम्मेतन मे पशासको के समूह ना निरीक्षण वरेंतो देखें कि उपवा यवहार अने समूयो से प्रभावित होता है। यति उपर सं दला जाए सा सध्मपन का सारा बाद विवात समठन के बीपचारिक रूप पर ही हाता है। एक यक्ति जो निसी विषय का समयन ग्रथवा विरोध करता है बहुभी उस सङातिक रूप दे देता है कि तुधदि हम यह जातनाचाहकि सम्मेलन के बिभिन्न सदस्या ने जो दृष्टिकारण घपनाया है उसका नया कारए। है तो हम उनके विक्तित मूर्य का जानका हाता। यदि सम्मतन के दो सदस्या म परस्पर निद्वप है ता वाद विवाद मं भी एक दूसरे का विरोध कर सकते हैं यद्यपि विरोध का रूप सद्धातिक होगा। बास्तविक्ताको न तो व स्वय ही स्थीनार करेंगे धौर न दूसरे के वहने पर ही मानेंगे। दो यक्तियों कि तिटक्सात हैं तो वे ग्रापस मंविरोधी वार्ते करने तम पात हैं। कई बार ध्यक्ति के चरित्र की ग्रीण निश्चपताए भी भ्रप्न यक्त रूप से सगठन म उसके यवहार को प्रसावित करती है। एक प्यक्ति जिसम प्रसुरक्षा मी भावता प्रभावशीत है अपने यव_ार म भी इस भावना से अवश्य प्रभावित नोत ग्रन्थित के सभी यक्तियों ने एक प्रस्तात को एक मत संस्वीकार या

बात का त्यान एव अूचना भी है कि समाठन कटमरे सन्त्य सवा कर रहे हैं किस प्रकार काव कर नहें हैं तथा क्या करेंच। "सा प्रकार यह सब बाय क्षम बाग का के कि वर सराठा के प्रयक्त सन्त्य को यह जानकारी दें कि दूसरे कमचारियों से सम्बचित समसे काय क्या है ?!

নিদ্যা সদ্ধিয়া ক সমাবৰ মধ্য (Elements Influencin, the Decision Making)

िस्मी सगठा वा एव वसपारों अब संगठन से रहकर व्यवहार करता है तो वा सहार उनक उस जब रूर है निक्र होता है जो वह सगठन के बाहर एकर करता है तो उस उस सराहर करता है तो उस उस उस राहर करता है तो उस उस उस व्यवस्थ का प्रभी प्रभाव करता है तो उस उस उस व्यवस्थ का प्रभी प्रभाव करता है तो उस उस उस व्यवस्थ का प्रभी प्रभाव करता है। इसिल्य सह होती है कि व हुसर वस्तारियों के जब, र वो प्रभावित करते हैं। इसिल्य सिंग हम सामता सामता से अपने स्वार हो रहा है तो हम यह बसना चारिए कि समन्त है से सह समस्थित स्वयं के स्वार सम्बन्ध करते हम उस अस्ति स्वयं करते हम उस अस्ति स्वयं के स्वयं करते हम उस अस्ति स्वयं करते हम उस अस्ति करते हैं।

जब अनेक विकरते। म स एक का बुनाव किया जाता है तो यह चयन स्मना पर पहन बाग नह प्रभागों का परिणाल होना है। उसन अपने मन्द्राण निवा है किया के प्रमुख समुभा नगरा जा योग्यता जान करित प्रव विकार आपने मन्द्राण निवा है किया निवा ने किया निवाह ने किया निवाह ने किया ने किया ने किया ने किया निवाह ने किया ने किया निवाह निवाह ने किया निवाह ने किया निवाह ने किया निवाह ने किया निवाह निवाह ने किया निवाह निवाह ने किया निवाह निवाह ने किया निवाह निवाह निवाह निवाह ने किया निवाह निवाह निवाह ने किया निवाह निवाह ने किया निवाह निव

1 वृद्ध प्रभाव—वे "नस्थाए जिनको व्यक्ति सगठन का सदस्य वनन से दूर प्राप्त करता है। इसम जसनी पूत्र विक्रा नाय का अनुवय तथा प्रम सभी अपुत्रव जो उसके बस्तित्व एव चरित्र क निर्माणक भाग होता हैं सम्मिनित किए जा सकत हैं।

- 2 बाहरी प्रभाव---जब पिक नगटा का सहस्य अन जाता है ता उन पर वाह्य साना नारा भी मनेन प्रमान डाल जात है। नगठन तो प्रति सप्ताः च क समय के कदल बुख है घण्डे नता है। ध्यक प्रतिरिक्त बहु अपना यूनियन प्रथवा बाबसायिक सगठन का सुन्ह्य हा सकता है। इस प्रकार क बांद्री "नाव किमी न किसी बाजा म प्रवच्य पडते हैं।
- 3 घीषणारिक प्रशास---कमनारी पर छोषणारिक संगठनात्मक प्रतिमा का प्रभास "ता है। इनक कुछ उत्तरदायिक । जाने हैं वह कुछ शासान प्रमानित करता है प्रणिक्ति कायनम चत्राका है सारियकीय प्रतिवेचन देता है तथा इसी प्रकार क सन्य काम करता है।
- 4 कमचारी पर उस मनीपचारिक सामाजिक उन्नें की प्रशासी पण्ता है जो सगठन म विकसित हो जाता है।

बाह्य प्रभाव

(External fuffuence)

सगठन म नाय करने वाने व्यक्तिया के व्यन्तार पर जी बाह्य गभाव पहने हैं उन सभी को जानना एक फ्राययन करना श्रवस्थय सा है। हमार निंग क्वन उन प्रभावी गी जानकारी हा वर्यापन के नां प्रशत्मक को समक्रम की राटिस मनका पूरा है—

1 सामाजिक होज्कीए एव व्यवहार क सरीके—प्रयोक ममान के प्रपत्त क्षुष विश्वास एव रीति रिवाज हान है जिनक ल्युक्तार वर वर्णा जीवन सवाजित करता है। समाव है रन कर एक व्यक्ति तिय प्रनार हुतरे प्रतिचीव नाम प्रवाणित करता है। समाव है रन कर एक व्यक्ति तिय प्रनार हुतरे प्रतिचीव नाम प्रवाणित करता है उसमें वर्ष रिवाज तिया है कि माठक में रहक रूप रूप रेवित विभाग सामाजित के प्रवास के ला भागित तरीका भी करते है जी सम ज के सभी मन्द्रा की स्वीकृति क्षया प्रमाशित रहित का वर्ष समाजवारी होने हैं। यन बावक जिम नमाज का जाम नेता है उपके साववरण के तरीका ने माण का जाम नेता है उपके साववरण के तरीका में प्रवास प्रवास कर जाम नेता है। अविकास प्रवास कर के प्रवास के तरीका के प्रवास के तरीका के तरिका के तरिका के तरीका के तरिका के तिया के तिया क

होता। य सन्व समाजक राति रिवाबो एव व्यव_ाराक त्ले रहता है तो इस भेर रु- हैं।

मगठन! म सत्ता व स्वे द्वाचारी प्रयोग का स्वीकार न_ै। किया जा सकता। सत्ता (Authority) की मानि स्तर (Status) का निपारण भी प्राय समाज के रीति रिवाजों से हुंधा करता है। वतरे लोगा के साथ पवहार करता समय हम उनका ऊ वा सम्मान या गीचा स्तर प्रवान करते हैं तवा जमा स्तर प्रवान किया जाता है उसी के अगुरूप उनके साथ पवहार करता है। यदि को प्रधीनस्थ प्रमा ज पदार करता है। यदि को प्रधीनस्थ प्रमा ज पदार निया जाता है उसी के अगुरूप उनके साथ पवहार करते हैं। यदि को व प्रधीनस्थ प्रमा ज पदार निया जो ता ती है। तता सो उनके यवहार को समठन मा मागा प्रपा न । हा सबती। सगठन के विश्वी भी कमवारी को उसके स्तर के सतिक्ष जाय नहीं दिया जाएगा। इस बस्टिस हम्म देवत हैं कि विभाग के मुजिया को हुसी नारे से जाने का बाम नहीं दिया जा सकता।

¹ Sm n and Others op cit p 69

E Fill J Ro hisberg / Managements d M al p 60

का मनोबर बनाग नना रच सकरा । ध्य तथ्य का कोईनारिक धाधार न । १ परन् ६० तो उस निजय समाज म प्रधावजालो समूर को स्वर्गमञ्जक्तिको भावना (Group Loyalty Spirit) से प्रकट होता है ।

किमी समाज म पाए जाने बाल ब य विश्वास भा तोक ग्रमिकरणा के कम चारिया के यवहार का प्रभावित करने का काय करते हैं। साइमन प्रान्द वे ग्रनुमार बिक्त में व्याप्त प्रतेक इकार की संस्थाधा के प्राधार पर येट के गाम कता है कि जब मानव प्रकृति हर जब_र एक समान रण्ती है मानवीय प्रव ।र प्रतेक प्रवार सा हासन्ताहै। प्रकल्पाज कविभित्र बक्तिया संभी भित्रपाण हानी हैं कि तुब भाग भाग समाज क यक्तियों की अपक्षा कम होती हैं। दो समाज क बिल्या के सीच प्राप्त भेदा की प्रकृति यक्तिगत न नोकर सामाजिक हानी है। हमारा अधिकाण ववहार एसा हाता ह जो उन परिस्थितया म सामाजिक रूप स हो । चारि । कभी कभा तक बना संगठन भी अपना स्वय का सामाजिक दातावरण बना लन हैं विशेषत उस समय अब व बहुत अधिक समा तक संगठन म ही। रहत हैं। मनिक सगठना कं प्राधिनारी वय की न्वान्या नसका मनत्त्वपूरा उदाहरए है। फिर भी उस सनिक संगठन की परम्पराए जा अजाताना मक समान म र ती हैं उस मनिक संगठन की परम्पराध्ना स निम्न होशी जो तानामानी समाज म रहती हैं। यदि सगठन क रीति रियाज समाज के रीति ।रवाजा संभित्र या विराजी हाय सी उनकी प्रभावित कर धनकृत बनाया जा सकता है। सादमत बादि वि ाना वे मतानुवार विसी भी सगठन का प्रणास्त्रीय प्रवणार उस समाज के यव ारो ८व विश्वासो स भिन नहां हो सहता जिसम यह काम कर रहा है। अब भी कार्त संगठन नए कमचारी की नियक्ति करता है ता उसके प्रविक्षण का सबसे मन्द्रवपूरा काय यह होता है कि उस सगठन म स्वीकृत यवहार के तरीको के अनुसार ढाला जाए। प्राय सभी सगठनी म नए कमचारी स यह माधा नहीं की जाती कि वह सगरन की याजनाया एवं प्रपन स्थान को सन्दी प्रकार स समक विना तो आग बढ जाए।

2 प्रस्तिमत प्रवस्तिया एव उनणा प्रभाध—मगठन का प्रविवाश प्रवहार प्रवीहिक मन प्रभावन मन हारा सवासित होता है प्रस्ति के बुद्धिपूर्ण कार्यों में ही प्राय ५ मना तथा समस्यन मन हारा सवासित होता है जिए जा काय आवनाद्या एव ग्रह सभा

 प्रिति निप्ति किया जाता है उसमें स्वतंत के शक्त का विकास मान कर होता है। समझ्य मनी है। मिन का स्वतंत के स्वतंत्र के स्वतंत्र के स्वतंत्र का किया का किया होता है। समझ्य मनोह क्वा के स्वतंत्र के स्वतंत

पदाता होगा । मनुष्य को प्रवृत्तिया एव र दाए प्राय समाज ह रा उससे की गई मावा र साय टकरा जाती है। टकराने पर क्यांकि ने मस्तिष्क म जो हनवल होनों है व रवने स्वभाव का एक अब यन जाती हैं। कभी कभी व्यक्ति की बेतना उससे पनत प्रतियोग्य द खाओं क लिए उसे दोषों ठहरीता है तथा प्राय उनकी भित्र दिला नो थार उसके क्यांत्र प्राय उसकी बेतना अधिक को तथा प्राय उनकी भित्र दिला नो थार उसके क्यांत्र है। मनुष्य के अधिकत्य म समाज भीर धननी चेनना प्रति को संप्य पनतो है उसने व विकास प्रति को संप्य पनता है उसने बनता काता है। एक उच्च सीधकारी जब एक सुष्य पना पर नाल पीना हो जाता है तो ही सकता है कि बहु पिछले समाइ उसकी प्रताति सक जाने के कारए। उसन को प्रताति हो। प्रायोग्य स्वाप्त स्वाप्ति काता है तो सन्ता है से बहु पिछले समाइ उसकी प्राप्ति का स्वाप्ति का स्वाप्ति का स्वाप्ति स्वाप्

सगठन समानवीय व्यवहार ना परचने के निए उसके "यक्ति व के विभिन्न सस्यो मो ब्यान म रखना सावश्यक है। यतस्य कई प्रकार के हो सक्ते है जस—व्यक्ति की सस्युररक्ता चवना प्रमुख उसकी महत्याकों गए उसकी मतिबोनिता उसकी सामा जिनता प्राप्ति। इनके प्रभाव से प्ररित्त होकर ही एक व्यक्ति सगठन स "यवहार करता है।

वादित की बस्तुपास्ता (Objectivity) ना अप है कि उत्पक्ता व्यव रि बास्तिव दियति की आवश्यकतायों से प्रभावित होना चाहिए न कि भागाभिश्यदित स्वाद से । मानीविकारा से प्रभावित होना चाहिए न कि भागाभिश्यदित स्वाद से । मानीविकारा से प्रभावित व्यवहार परिस्तितयों को वास्तिवक स्वाद मानीविकारों के प्रभाव साम्योजन नहीं बर पाता। साइम्पन भावि के कथनानुमार बाह्य मनीविकारों के प्रभाव से स्वत नहीं बर पाता। साइम्पन भावित के कथनानुमार बहु मनीविकारों के प्रभाव से स्वत नहीं में भाम कथ्यूला व्यवहार प्राप निराशास्त्र (Finstitution) स उत्पन्न होता है। निराध एवं हतांग प्रवित्त विसी भी प्रभार का स्वीदिक वदम भावता कहत हैं—के भारिशिक हिंसा पर उत्तर सकते हैं वक्ताने स्वाद व वहांगों से सकते हैं उचित परिचारों के प्रति भी के पातुक्त प्रतिभिधा मी एक अयहार जाको संगठन की कियाभा क अयोध बता भा। सरकारों स्वि सराम भी जब पर्यमात्रपुण व्यवहार होने सम्बताई को कमचारियों क दिन निराशा स भर जाते हैं। दूसरे की बुराइयों करना तथा प्रफ्वादें फनाना ऐस संगठनों की प्रवित्तर्य के जाती हैं।

प्रभावधीलना (Ascendance) से ग्रम्थ यह रे कि एक व्यक्ति पारस्परित सम्बन्धो में निष त्रए। रसने तथा पट्न करने को जीवत को निसाना प्राप्त कर जता है। प्रभावधीलना की मात्रा व्यक्ति की प्रष्टांति के साथ परिस्थितियों से भी प्रभावित होती हैं। एक प्रजासक अपने अधीनस्थों के साथ व्यवहार करते समय प्रभावी हो भक्ता है किन्तु वह उच्च अधिकारिया के सामने समयलकारी वन जाता है। इसकी विपरीत स्थिति भी सम्भव है। सा मन तथा अ य के मतानुसार प्रभावशीलता ग्रथवा समप्रगानारी प्रवृत्ति प्राथ निरामा सथवा व्यक्तित्व के दूसरे द्वारी की परिणाम ही सकती है। एक महत्त्वा साँभी स्थावित सन्य संगठन म अपन स्तर तथा अपनी प्रगति के बारे में चिनित रहता है। अपन वास्तविक यत्रहार म वह प्रभावकानी नो भी सकता है और नीभी कि त वह अपने पद बेतन एव स्तर म निसी प्रकार के परिवर्तन के प्रति बड़ा भावन रण्ता है। बर्ले मान्नर (Burleigh Gardner) के मसामुनार ऐस यक्तियों की उल्स्थिति कमकारी वस के प्रश्न भ की विश्वय समस्याण प्रापय कर नेनी है।

क्स वारियों के बीव काय को तत्वरता एवं स्थायित्व व माधार पर भी महस्दे हुए ब्रार पाछ जात हैं। कुछ नोय बड़ी जानी में निरुख न लेने हैं यैं— वे जा निरमय लेते हैं उन पर बंदे रहत है। इसक विपरील धनेक व्यक्तियों को निरमय तित समक काफ़ो धमस्त्रम का साम । गणना प्रण्या है फारत निराय लेने में पंगान्त वितम्ब हो जाता है। निराय निए जाते हैं उन पर भी व पूरी तरह से प्र नहीं ण्हन । जब कोर्ट घटविकर निरमय निया जाता है तो स्रथिकांश प्रशासक इस बहुत समय पहारे से ही लागा के सामने विचाराय रख देते हैं।

सामाजिकता का अथ यह है कि एक व्यक्ति में उन नीवां का शब्दिशीण एव "च्छाए समभने की शकित होनी चाहिए जिनके साथ बहकर उसे व्यवहार करना है। संगठन के अत्य अनग क्याचारियों पर प्रभाव द्यानने क दश भी अनग अनग होत है। एक यक्ति ग्राधिक प्रकोधनो से प्रधिक प्रभावित होता है जनकि दमर व्यक्ति के साथ भावनात्मक यवहार कारवर होता है। इस प्रकार कमवारिया के यवितरक क मृत 🖪 ररो का सम्भक्तर हा उन ने साथ तद्तृकृत बक्हार किया जाता चाहिए। ऐस करन पर ही एक प्रशासक नोकप्रियता प्राप्त करन के स्नतिरिक्त सपन सगठन का मनोबन एवं अनुसासन के वा उठा सदता न ।

3 प्रव प्रशिक्षण का प्रभाव—संयठन के कप्रवारिया को नवीन परिस्थितिया का सामना करत क लिए भार सथा योग्यता प्रदान करत के उद्देश्य स पर्याप्त का तार प्रशिक्ष एवं कायानुमय प्रदान किया जाता है। इस समस्य प्रशिक्षण के माध्यम स कमनाीम यावसाधिक व्टिकाए। विकसित होता है। वकीना डाक्टरी जीनियरा । मारि नी स्वामिमक्ति वर्षने व्यवसाय के पति भी उननी ही रहनी है जिननी विशेष योग्यता क प्रति । प्रश्चिम्मण् द्वारा कमचारी मे अपन प्रवसाय के प्रति जो दिव्दिकोगा विरसित हो जाता है वह अपन साथी कमवारिया क साथ रहन पर और भी भ्राधक विक्यित हो जाता है। विसायवाण पूर्व प्रशि त्या एव बाह्य समूह क माथ इन

358 प्रशासनिक सिद्धातः एव प्रबन्तः

दोनों के मिल जुन प्रभाव का परिणाम होता है। एक ऐस समठन म नितक सभ कमवारी एक ही यवसाय के होत हैं ववसाय की स्वामिश्रत्ति सगठन की स्वामिश्रत्ति सगठन की स्वामिश्रत्ति सगठन की स्वामिश्रात्ति होते हैं। प्रभक्ष मान्य किया है के विद्याप्त के स्वामिश्रात्ति है। प्रभक्ष मान्य कार्यात्त्र के स्वामिश्रात्ति है और अप प्रवासिश्रात्ति है और अप प्रवासिश्रात्ति है प्रीर अप प्रवासिश्रात्ति है। प्रभक्ष की अपवासिश्रात्ति है। एक भी अभी अभी सपठन की स्वामिश्रत्ति के बीच प्रतिवासिता भी पद है। जातो है। एक भी अभी अभी सपठन की स्वामिश्रत्ति के बीच प्रतिवासिता भी पद है। जातो है। वक्ष हुए एक सरकारी प्रभिक्त एक की विद्याप्त की प्रवासित्ति की स्वामिश्राति की स्वासित्ति की स्वामिश्रति की स्वामिश्राति की स्वासित्ति प्रयासित्ति की स्वासित्ति प्रयासित्ति की स्वासित्ति प्रयासित्ति की स्वासित्ति प्रयासित्ति की स्वासित्ति प्रयासित की स्वासित की

वस प्रकार संगठन में काय करा वाला प्रक्ति एक कार कागज के समान ी etतानिस पर बुद भी निका जासके तथा उसमें मनचाहा यदहार कराया जा स"। जिस समय na वसवारी को सगरन म नियुक्त किया जाना है उस ममय त्तन उसका यक्तित्व पूरी तर_्स बन चुकाहोताहै उसम समाञ्जन रीनि दिवाज परिवादक हो चुक । ते हैं बन संगनन के बानर खनेक संस्थाओं का सदस्य होना है। सके मितिरक्त उस प्रतत व्यावसायिक सस्माचा म प्रतिक्षमा दिया जाता है। वेमचारी के यवार नाप्रभावित करने थानिर्देशित करने की सगठन की याग्यता पर हुछ निश्चित सीम) प्रहोती हैं। सगठन को सबसे बडा खिकार यह प्राप्त होता हिं उसकी कुनाब के समय स्वत तता प्राप्त रहती है। इस अधिकार का प्रयोग करते हुए एक मगठन गस प्रमवारी नियुक्त कर सकता है जा उसक साथ सहयोग कर सके। जबाहरमा के लिए सहकारी विभाग का कार्याच्या ऐस पन्ति का नियुक्त हान स राक सकता है जो पारस्परिक सहकारियाम विद्वास नहीं करता है। पावसामिक स्तर पर तो कमचारी का चुनाव स्वय ही हो जाता है सर्थात् जो प्रकित जिस यवसाथ म निपुग्ग है उस उसी पद पर नियुक्त किया जाता है। हैं भी नियुक्ति की प्रतिया की कुण प्रथना समस्याए भी होती है। इसक प्रतिरिक्त गक पद के प्रति एक व्यक्ति भेवल इसी निए आ अधित नहीं होता कि वह उसकी या यता रसता है वरन् "सनिए भी वि उम प" पर बेतन अधिक मिनता है। धात्तरिक प्रभाव (Internal Influence) संगठन वे बाहर सं पडने वान 🖭 प्रभावा का ही मानवीय व्यवहार की

स्पिटन व धीहर संपास्त्र बात रूप प्रभावत वा हो सानशोध व्यवहार को पूरी बात्या है कहा जा सकता। सिंद य बाल्री प्रभाव ही सबहार का तिरास करता तो तो समझ भी से से स्वयंद्वार करता ता उसके बाद करते हैं अब बाद करते का बाद करते हैं अब बाद करते का बाद करते हैं अब बाद करते का बाद करते का बाद करते हैं अब बाद करते का बाद करते का बाद करते का बाद का बाद करते का बाद करते का बाद का

मिलने का तरीका खादि बाता को नेजकर ही यह बता देने हैं कि यह जिस सगठन म नाय कर रहा हागा। ध्यक्ति क विचार विश्वास ध्यबहार एवं दिण्टकाण को हालन में सगढन का यागन्यन मत्यात मन्त्रवपूरा होना है। भनेविज्ञान की पुस्तका म एक सवा निष्क्त सनिक का बुलान्त ग्राना है जो बाजार स कुछ खरीन कर सामान हाथो म नहकाए लौट रहा था । माग म कुछ मसबरे मित्री ने प्रनजान ए भाषानक ही जार दी भावाज में वह दिया- साववान । मा सुनत ही वह सनिक भीषा सावबान की चिति म लगा ता गया और उनक हाथ " नाग सामान घरती पर विखर पता। जब मित्रां की हमी की आवाच सुनी तो पस वस्तुस्थित वा सही भान हथा। बास्य मध्ययदार नी कथासे जिलत हुए सगठा के अनुकृतियम धारण यवहार मूच धरकोए ब्राटि उसके कमवारियों के बिकाटन का एक भवि दिन भग दन ज ते हैं। संगठनात्मक व्यवस्था निरम्तर व्यक्ति क दिव्हिनोगा को मोजन एवं तनाने को बाय करती रजना है। अस प्रकार एक यदिन जा करती है या निर्णय लेता है उस पर उन सगठन का प्रधाप्त प्रभाव रन्ता है जिसमें वर्ग काय कर रहा है। सगठन म बहकर व्यक्ति जो काय जिस प्रकार से कर सकता है सथा करता है उस वह सगठन से बाहर रणकर उस रूप में नी करेगा। "स तस्ये की पुष्ठभूमि म धनेक मनावनानिक तथा समाजशास्त्रीय कारण रहत हैं जो मितक सगठनात्मक प्रवहार को एक विशय क्य प्रदान कर देश हैं---

1 वे मूच तथा प्रस्ताएं जिल पर मण्डल का एक कम बारों को तिराख लेत होने हैं तथा प्रवहार करता होना है प्राय बते हात है वो सामन का प्रत्य वस्त मार्डल कम नगड़ स्थाई के हैं जिसम वह काथ कर रहा है। मण्डल मार्गल कम नगड़ा प्रवह नित्र हों है। मण्डल मार्गल कम नगड़ा प्रवह नित्र हों है। मण्डल मण्डल हों ने प्रवह के बाहर काम करने नो सामध्य एवं आवण्यकात उपत्र होने पर भी वह करते कि एवं पाध्य ने हाता। इस प्रवार एक कम वारों विक मूचा एवं प्रवार के साथ करना है जा प्रवार के साथ काथ करना है जा प्रवार कर साथ कर के मुख्य प्रवही होने वह ने वाल करते के साथ वाल करना है जा प्रवार के साथ काथ करना है के प्रवार का काथ काथ कि मार्गल का प्रवार होने हैं जी उत्तरी तीरा प्रवार है। मार्गल का कि कि ने करने नामुनार मार्गल मार्गल पर प्रवार वाल है। में स्वार के प्रवार के प्रवार के प्रवार के साथ का कि का प्रवार के प्याप के प्रवार के प्

2 संगठन सक्सभारी पर बाय सन्स्या गरा धनन प्रभाव द्वान जात है । भी याद य प्रभाव यात्रासन्त कर वय है तो उस व स्वीनार भी वरण शत है। बन प्रभावों को क्या यबस्थित कर निर्धालित रूप संद्वान का दिल सवा व या भी महाक्या जी जाती है। सवार का स्वयुद्ध भी हो। सक्या है जस भागाए

¹ SmonandOh p it m 80

मूपनाए परापा प्रणिपण प्राप्ति । सवार के इन निभिन्न सामनी की जानसूक्त रूर निषेप रूप प्रदान निया जाना है ताकि एक नमवारी को संगठनारमण प्रमाण के एन नियोत्रित बातावरण य रक्षा जा सत्ते । सत्ता वी प्रणिवा वो घीपचारिक रूप प्रदान करन के पोछे भी पड़ी तक नाय करता है ।

3 एक कमचारी स्थायी रूप से कुछ आधाए बना लेखा है कि सगठन के दूबरे नागा के ताथ उसका व्यवहार कसा रहेगा और विशय परिस्पितियों न वे किस प्रनार करेंगे।

4 समसारी स यह प्राशा की जाती है कि वह संपठन के लक्ष्या की प्राणं वानों में निर्फिय की धर्म शासिय डिस्टिकोए रहेगा। इसरा प्राप्त यह है कि जब "मक सामन कोई समस्या उठ खड़ी होगी ता वह उछ का संस्कात सम्य कवल भगठन क "दया एवं प्राप्त निवेंका सं हा प्रभावित नहीं वरन् स्वयं की पहले करत की प्राक्त का प्रयोग करेगा। संगठन क पहना को कम समय एवं काम व्यय म प्राप्त करने के निए एमा करना परम धावायन है ना तो संगठन के सम्बारियों के दिए जदम-करण पर रकावटे का एगी वे किसी भी नए काम का पूरा करने के निए नए निर्देश का रहे छावत रहेंगे। परिएग्रसक्य का संघ्त पर प्राप्त भीर अर्थ सानि एवं समय का अप यय होगा। धात कमवारियों का साठन की समस्यामी में पूरी क्षा के साथ करना कारत वाहिए।

सत्तरत के काथों म शिक्य आग नेत तथा घरती श्रम्यूग जिस्त नगाते की कम्मारिया की क्या आगा उस मुख्य से जिसे प्राय उच्च मतीसल कहां जाता है। यदि एक डावटर का मतीसल कवा है यदि उसने समझ कर कर करवा है यदि उसने समझ कर उन्हें तिमाने के लिए अपनी पूरी शिक्य प्रयायता लगाने की इन्छा आग्रत करती है तो उस पर पड़न बाल समझ के अभाव का समझ के समझ क

 क "पान पर उसे क्या कर सकते हु। फिर भी घषिकाल सकतो से प्रमाव का प्राप्त यही रूप प्राप्त होता है जा प_रल को बरावा देता है। प्राय वे ही सक्ठन प्रधिक समय तक जीवित रहत है जिनक सरस्ता पर पडन बावे प्रमाव सर्व्याग की मारती को विवसित तथा सरक्षित रक्षते हैं।

निरास प्रक्रिया क श्रष्टमयन का एक प्रतिमान माडल (A Model for the Study of Decision Visking Process) उपयुक्त विवचन क प्रचात हम निरास प्रतिमा क श्रष्टमन का एक माडल

प्रस्तुत करना चाहुरा। यह मान्ल जा सामा यत राजनीतिक निराय प्रक्रिया पर भी लागू नी सकता है प्रशासन क वातावरख एवं सानम म प्रधिक निश्चितना स नागू होता है। मान्स के निर्माण म उन तान विशयताचा का विशय ध्यान रसा गया है जा माहत तिर्माण के शहरवों से सम्बन्धित है। समाव शहरता के ब्राध्यान म मान्त निर्माण के प्रधास मूख्य हय स इसलिए अपधीयी भाग आत है कि उनके माध्यम स समाजशासाय नात भी सप्राप्ति ग्राविक निश्चित विश्वसनीय एव बगानिक बन सक्ती ह । इयर माहन बनान की प्रक्रिया एक एस बौद्धिक प्रयास का द्यांतर है जिसक नारा कोड भा प्रतिया अपनी समग्रता में अपन विभिन्न सावा धी उनके धातसम्बाधा सहित विक्लायत की का सकता है । तीमर मान्न निर्माख द्वारा जो समस्याए अथवा प्रवस्था सम्बन्ना कं प्रान स्पष्टता एव निश्चितता स कमरत है उनक मध्ययन क िए नए माहना का नियाण किया जा सकता है। च्स प्रकार मान्य निमाण का बीद्धिक प्रयास समाजवास्त्रीय ब्राप्यणा स बनानिकता यवस्था एव तस्य बिन्नपण् तथा तान की निन्तरता एव गहराइ म झाग बनाने प्रयास है। माल्न निर्माण समस्या का समाधान प्राप्त नहीं करता बह काल स्पष्टता स यन सकत करना है कि जिस समस्या को हम विश्वपित कर रह हैं उसक प्रमम सत्त्व क्या ह व किन पेकार अन्तसम्बन्धित है और उसकी किया प्रतितियाचा ारा दिस प्रकार क सम्भावित परियाम निकल सहव है। प्रशासनिक निगय प्रक्रिया क सत्र म नाइमन गीर गोरे तथा डान्सन झानि अनेश गरभीर विनान मानत्र निर्माल ने अम्यास नर चुक हैं। शापन न मा न जा बुद्धिपरक (Rai onal) मुष्टा हे रूप्याय म बनानिकना को पार्य मक्ता देन हैं। दूनरी बार गोर्र का हासिटक माडन (Heuristic Model) यन मानकर चलता है कि प्रशासनिक संगठन म िनक जिल्लाम (Non 12 10 थी) तत्त्व प्रसिक प्रभावी होत ह चीर जिल्ला-प्रक्रिया का प्रध्यान बिवक सम्मन नान हुए भी मानवाय एवं मनावज्ञानिक परा की ग्रवहेलना नहा कर सकता

प्र।।सनिक निराय प्रज्ञिय का प्रस्तुत चध्यान मॉन्ल एक प्रानेम मान्त्र' है जिनहा सम है जिन्स मान्त्र म तत्त्वा की गतिसासता (Dynamics) और उनक पर ए से उपन्न प्रवित्तियों क अध्ययन पर अधिक बन है। मॉन निर्माण के पीधे मूल मायता यन है कि निर्णय जू कि एक वीद्विक धिन्तन की निर्पारता में विराम का सार्ण है अत कोई भी घटना परिस्पाम या तत्त्व अपन आप में हवत त्र नहीं है विरुक्त भूत एवं अविष्य की प्रतिनिर्माण से खुड़ा हुआ है। प्रोसस माड नहीं है विरुक्त भाव को एक रनपट आपटपुट माइल (Input Output Bh कमा का माज परता है। प्रतस्ता विवत्तिय (Systems Aralysis) के विद्यार्थी यह मानते हैं कि विश्वी भी वहरवा मंजव इनपुट आपी जाता है तो वे एक प्रतिन्दा विश्वी से सुन्तर हो। अति ही के पह प्रतिन्दा विश्वी से सुन्तर कर काला है। अति ही के पह प्रतिन्दा विश्वी से सुन्तर कर काला तर संसावटपुट म परिवर्तिस हो। आती है

प्रस्ता माडल में प्रवासिनिक निर्णय की विभिन्न इन्युटा का विश्वेषण है प्रोर प्रयक क्ष्युट किन किन प्रतिनिवासा के कारण कीन कीन सा आउटपुटा म ब ल जानी हैं क्स कीर सकेत है। क्य तरह प्रतिस और इसपुट प्राउटपुट माडक होन के कारण िएव प्रतिमा का यह माल्ल सामा प्रदितनों के साथ सभी प्रकार की राजनीतिक यवक्याबा के प्रतक्त वसने बार प्रवासों पर लागू लो सकता है पीर उनक समठनारसन क्लोपानों के विभिन्न स्तरा की प्रति गए गए निरावों का विक्लियत प्रीमिन एव मुस्थित करने में सहायक हो सकता है।

प्रस्तुन मा ल क ब्रानुसार प्रशासनिक निष्यय दिवार स लक्र क्रिया वित तक्त तीन प्रकार के इत्तो (Circle) स गुजरता है। य इत्त हैं—1 धनुश्रृति इत्त (<u>Peraptional Circle) 2 भूगोकन इत्त (Evaluational Circle)</u> प्रोर 3 क्लाओं (राजनीन) इत्त (<u>Stratery Circle</u>)।

य तीना इस्त किएम किया के सभा स्तरा पर हो सकते हैं कि तु इनका शीप यत्र भे पाया आजा प्रतिकाय है। निम्न स्तरो पर ो सक्ता है स्त्राची इस्त म_ुबद्गीन हो फिल मुक्त अधिकाों के स्तर पर ज_ल क्रिया विति का उत्तरशायि व भी होना है सगरन का इस भी केवल विद्यागन ही नहीं होता प्रपितु प्रतिम निश्य के लिए निर्हाणिक हाता है।

निर्णय प्रतिया क ये तीन वृत्त चाहे समयन म प्रोगवारिक रूप से न म कि जु निष्यकता का मधि वृद्ध प्रवेश भी के तो भी इन ीवा बुता की सवालन प्रमित्त रिवा कि निभानी पण्डी है। प्रवास स्त स समयन के वित ति या मा म सीन ता वह स कि हिन्द होते है—(1) समयन के नीति उद्देश (Policy Obj citves) (2) समरन का उपन व बातावरण (Ginen Organisational Climate) और (3) निर्णयकती कर्ताथा की यनिगतत मूल्यो मुख्या (Value Inclina tions)। जब नीई समस्या उपस्थित होती है ता निष्यकत्ता का यह प्रशासि क्यियों निष्याभीन बन जाता है। उत्तर उस अनुभूति वृत्त (Perspitonal Circle) को तथ्या वा स्तुपु सिनाना है और या ही एक मधीन की भौति यह चन्न पुमने

लगना है तो उद्देश्य बाताबरेश मृत्य एव तच्य प्राप्तम म मिनत ै टकर ते हैं इन्ते हु मोर प्रात्तवशय स उनम एक म तुमिनित निया सम्पन होती है जो प्राउटपुट (Output) के हुव म कृष्ठ किर या की ययायता उन कर सामने पाती है।

इस अनुभूति इस में बिक्त और समझन आंग्यारिक एवं अनीप्यारिक मूज एवं तस्य तथा उद्देश्य एवं विज्ञानिति की समस्यात्रा के बीच एक सीधा हराज गांत्रा है। उन क्ष्य महत्र जातावरण एवं तथ्य को इस हरा पर एक दमरे की मलते हैं निर्णयक्ती की स्वोग्धा का निर्माण करते हैं। उसका अनुभूति ज्ञात सम्या की ययायतावादी अर्थवा मूज सायंत्र हियान सं निर्मित हीकर समस्या की समाधानात्मक विकाश के क्ष्य में नेत्र काता है। यो पर सगस्त में एपाया की समा यवस्या विकाशिकरण मत्ता वितरण प्यवेश्या प्रणाली नोकरण ही-पदित आदि इस अनुभूति इत की विकास एवं सनीप कातात हैं। प्रशासित्व नेत्र की मित्राधीत काता है और ज्वित ज्व सम्या निवादित वरत हुँ,

प्राप्तिक शिराय नित्या का य" स्वर यद्यपि काफी निल्लावक करा जा सक्वा है तवारि विकरण में से नवन रूठ एवं सित्य विकरण का चान रूप हुत के साउ पुढ़ा को प्रित्य निर्माण का प्रेत के साउ पुढ़ा को प्रित्य निर्माण का प्रेत के साउ पुढ़ा को प्राप्त का प्रयास के प्रमुख्य का वान का प्रयास करता है। शीरा द्वार का बित्य का नित्य के प्रमुख्य का नित्य के प्रमुख्य का का प्रमुख्य का नित्य के प्रमुख्य का का प्रमुख्य का का स्वाप्तिक के प्रमुख्य का स्वाप्तिक का स्वाप्तिक का प्रमुख्य का प्रमुख्य

निल्प होते हुए भी एक स्वास्त्री भू यौक्त बाहुना है। दूसरे आवा मिनस्य प्रायमिक्ता की धाउटपुर सूची तीसरे खुन म इनपुर बनावर डामी जाती है छोर उसके म बन म ओ प्राउटपुर सामने बाते हैं वह स्रतिम निषय की स्थिति क_ा जा सकती है।

तीसरे इत्त का यं चित्रस पुत्रमू स्वाकत मुख्यत विकरा के मानाव में रियनि पर एक पुत्रकरिट भाजना है जिसका एक परिणाम मनियास (Non decision) भवा मुनिर्निय (Ro decision) भी हो। सक्वा है। इस इक्त स बाहर निकली साना माउटपुर कार्तिव करना है। प्रेर उसका साम अपने करना है भीर उसका स्वास अपने करना है भीर उसका स्वास करने हमेरित व्यक्ति करने हमेरित उसका स्वास अपने करने हमेरित उसका स्वास अपने करने हमेरित व्यक्ति स्वास कर बात अपने की करना पण्या है। इस सबके अपरात भी सम्मव है कि निर्णय सग ने अपने अपने अपने स्वास प्रकार के प्रविध स्वास करने स्व

इस तरह प्रारम्भ संग्रत तव वह माइन निराय प्रक्रिया की निर'तरता गतिशी रता विकासशीलता एव जटित्रता (Continuity Dynamism Incremen tality and Complexity) को स्थिनन्ट एवं सम्बद्ध दव से प्रस्तुत करता है। इसे माइल की अपनी सीमाए हैं और स्वनावत व प्रवह स्तर की विशवता एवं सम्प्रमता का द्यातक नहां होता जिन निर्धारक कारका को यहा चुना गया है वे में तो प्रात्म नमर केंग्रीर न ही पूरात भातनिसर। कारका स्वीर प्रक्रियासी की म यो पारितता को भी नाकन म गहराई स नही निया ववा है और उन्म से प्रत्येक पर एक उपमादक निर्मित किया जा सकता है। प्रस्तृत मान्य की साधारभनि संबो (Macro) है भीर जॉटलनामा को सरलता # प्रस्तुत करन का काय केवल प्रक्रिया की तानिक एव विकासकील बध्य स बुद्धिपूरक वरिगत करना मात्र कहा का सकता है। धनपुर प्रान्टपुट का स्थून कव न्मान्य चुना नवा रे कि वनस्या विश्लेषणा क ग्रामीर विरात् हो सम्प्रण गतिचक एव प्रवस्था सचासन के सदम म पहचान कर सपन निष्वप निकाल सक । प्रस्तुत माडा म प्रतिया की य अवत् माहति बनान की धर्मा यह मधिक महत्त्वपूरा है। मगठना मक एवं मानवीय पण्य यदि य त्रीकरण जिया म डान दिए जाए तो व रूप पश्चितित किस प्रकार कर सक्ये । यात्र का हर कन न्तपुट गिरन पर घूमता ह स्रोर इस्त पर चनम स जो साचनपुट निकलना ह ब_र हु नात्मत विकास स कनी ग्राधिक स्वरीय विशायत्वा का प्रतीत है।

उपप्रह र (Conclusion)

प्रशासन म निरमम प्रविद्या के शब्यम जम जस बनानिक वने हैं वसे बसे नी उनकी उपवीकिता बढ़ी है जिसम कोश की नई मौगा की ज म निया है। निरमस प्राक्रवा की गनरी जान्यारी व निए बाज का सामाजिय बान एन प्रयुक्त बौद्धिय घरातत प्रस्तुत करता है। समाजग्रास्त ग्रीर मनोविज्ञान की शोर्षे प्राासिक प्रक्रिय क्या और ननक अनुनमस्य का सामभन में अन्तर दिट एकान करन लगी के 1 ग्रध्ययन के नए नए माँडना ने प्रधासिक निरमय की नर्जन स्थास खोजी हैं निसका परिसाम यह निक्ला है कि प्रधासनिक निराय की कवा प्रश्र सनिक निराय का विनान बन गई है। एक बज्ञानिक पान की विशेषता होनी है कि व दूसरा तक पहचाया जा सकता है और उसके नारा उपन्न की जान वाला अमताए स्वय भी निन तरता सं बनाई ना सकती हैं। इसरे बाना मं पणासनिक निराय प्रक्रिया रा वनातिक ग्रध्ययन प्रशासनिक निरायकक्ता को विक्लपणात्मक ग्रीर परिचालना मक न रवाए (Analytical and Operational Skills। प्रनान करती है जिन्ह निर्णयकत्ता ग्रयम ग्राप्त मा शिया को सिलाकर प्रशासनिक चान का व्याववार के नेना सन्ता है। विष्त्रेपरणस्मक समनाए जो मुस्यत समन्यतुभूति माधारगीकररण प्रक्रिया मुद्र निर्वेक्षता एवं स्वात्ती आभास आि का अम्यास चाट्ती है परिचान-१(सक् नेशतामा के साथ भितकर कुशन स्नापकता प्रस्तुन कर सकती ै। य परियालना मक दक्षताए जो सस्याबोध सप्रपण कौशा यक्तिव परीक्षण समता मादि द्वारा उभाग जा सकता है कि गे भा संगठन म निण्य प्रक्रिया की यावगरिक बनाने क लिए उपयोगी होनी हैं। निगय प्रक्रिया का यन ज्ञान इन दशताबों की प्राप्त करन एवं प्रशासनिक धानरण को ब्रा तरीकृत करने (Interpalise) म सहायक होता है बसलें कि एक प्रकासक यह पूर्वाभास पा सके कि बन जा निएम ज रना है वट् एक समस्या के समाधान की खांब है । संगठन म उसर चारा ग्रार जो गीनि मनोबन सीर साधनो का बातावरए है वह एक धनुविधा य व (Response merhanism) है। इस यात की अपन साथ तकर चलना और वसके माध्यम स स्थिति या बातावरक्ष म परिवतन जाना निषय प्रक्रिया ना एक काय है । संगठनारमक निष्य न नीति निर्पेक्ष हो सकता है और न ही पूरात अवयक्तिक। यस तक पहुचन भी प्रक्तिगा एक बौद्धिक प्रक्रिया है आर हर स्तर पर न्नपुट भाउटपुट सस्व विभिन्न निधारक तस्त्रा से प्रभावित होते हुए ग्रातिम विकाप तक पहुच जता है। य स्तर श्रनुपूर्ति म यौनन और स्वा जी (Strategy की प्टिया स निएयकत्ता को बार बार मक्सीरते हैं और प्रक्रिया की निरन्तरता की बनाए रख कर एक उत्तरोत्तर विकासमान स्थिति (Incremental Position) तक पू वाला है । निगय का यह बर्जनिक विवरंग्र करे वरीक्षत् इसकी प्रकार गति । वकास ग्रीर ग्रान्तम सत्त व तक को पहचानने स सहायक हाता है। बात म यह कहा जा सकता है कि किसा ेसाउन म प्रशासनिक निरमय एक ऐसी ब्रानिवाय प्रक्रिया है जिसमें सगरन नी स्थितियाँ प्रशासनिक ननृत्व एव ब्रव पनीय तत्वा की एक यहने मूमिका होत हुए भी प्रशासनिक प्रध्यमनी क लिए सम्भव है कि इस प्रक्रिया के हर बरए। हर तत्त्व ग्रीर

हर भाड़ नावाानक ≣ ययन प्रस्तुत करें और यदि एका हो सकातो निर्णय प्रत्रिया नायण मदातक ज्ञान निष्य सम्बंघी ब्राचरण और प्यवहार को गुणात्मक दिष्ट कसमुन्द बना मुक्का।

्रिय प्रक्रिया और हरबट साटमन (Decision Makin and Herbert Simon)

निएाय प्रतिया पर हरबट साइधन क जो विशिष्ट विचार हैं सार रूप में जनको प्रवस्थी धीर महेज्वरी ने निम्नानुसार प्रस्तुत क्या है

विगत कुछ कार्यों से प्रशासकीय कि नन एवं सिद्धा त के क्षेत्र म**ेनिसाय करना** एक "बजान प्रश्न है।

िस्तिय करन के तान मुन्यू नहत्त है। प्रयम् ज्ञाव सामने एक समस्या होनी है होर उनकी स्वीनो का वह स्वीनरवा है। प्रयस्त समस्या के समाधान के प्रनक्ष सिक्षण होत हैं। उन पर कहा निकास के समाधान के प्रनक्ष सिक्षण होता है। उन पर कहा विचार करता है। तीक्षरा वन विचार के साथ बशानिक सिद्धा त नी समिवत वर्षों में स्वयन स्थान है। हरवट महमा हारा अववास्तिय निद्धान्त के साथ बशानिक सिद्धा त नी समिवत वर्षों मिएण करने व आधुनित निद्धान को साधारिकार व्यो पयो है। हरवट हा मन पहना विचार वा विसने ह्यावतिक धीर धार्षिक विचार को सम्भावित किया था।

भारती रचना प्रशासकीय प्राचरशा (Administrative Behaviour) म सबप्रथम इस बात पर सारमन ने बन दिया है कि िगाय से तात्पय तथ्या एव मून्य (Value) त वा वा उच्चत योग होता है। तच्य स तात्पय यह है कि नी के बस्त क्या है भीर क्या रही है। क्या तथ्या सम्ब भी विवरण की पुष्टि की जा सकती है या उस भस्वीकृत निया जा सकता है ? उनान्द्रम् कृतिए मज नवडी स बनती है कमराउप्ए कर्म से गम किया जाता है थाक राम छत्त्राकी सल्या 20—2 ' होती है। यह सब तथ्या क उदाहरण हैं। य= साम या झसाय होते हैं। वितीय मूप जो ग्रंग्जी व वे यूका हिला धनुवाद है स ता प्रमापन वनी स है। जब को न कहत है कि वह प्रात काल म चूमना पनाद करता है तो यह पन लगी की ग्रीम यक्ति है। यह मूप ना क्यन है। जब कोई कहता है कि 26 जनवरी जसा राष्ट्रीय दिवस एक सम्रवनर है तो इससे पसाल्या जाहिर होती है। साल्यन का मत है कि हर निराय ग्रनका तथ्यो ग्रीर एक या दो मूच रिट्योला का परिसाम होता है। दूसर गर्भान स्वरूप सूच दाध्टकाए। और अन्ता तथ्या का समावय ह। सारभन ने उदाहरण दिया है नि एक मनापित ब्राजमण की पद्धति के बारे म निएय करना चाता है। यह इस मय (या मिल्ट्व) इध्दिकी लास प्रारम्भ करता है। मुक्त ग्राजमण करना चाहिए अत्र पर ग्राप्तमण सपनतापुनक करना चाहिए। यह ४७

नितीय साइमन का मन है कि निर्भावा ग्रंथ विभिन्न विकास में से चुनान करना है। य विचार उसन अधशास्त्रिया स ग्रहण किया ह। जब कोइ समस्या सामन होती है तो उनक विभिन्न विकार हात हैं। निशयक्ती की उनम ॥ क्रधिकतम लाभ या बाहित बच्च की प्राप्ति के जिए उद्यम स चया करना पन्ता है। हर बिकल्प के अवन परिस्ताम ्रोत है। अथवास्त्री काराम अधिकतम नाभ के लिए विसी विवश्य के विभिन्न परिएमों में से बचन बरना पहता है। चस इंटिट ने निसी निर्णय के तीन तत्व होते हैं। प्रथम सि<u>स ममस्या म होने</u> पर्वन जनमं सम्बन्धित सभी विकरणे स परिचित होता है जिनक प्रभाव म यन निगाय १० किया जा सकता। धन निगाय करन कथ्र दे विकल्पा का पना नगाना जरूरी ह। द्वितीय विकल्प के हर परिलाम का जात ाना चानिए। र विकल न बुख अन्द्र और बुख बुरे परिणाम हात हैं। तृतीय श्रत्यत उचित चुनाव होना माहिए इस द्रान्ट स अविध्य का अनुसान नयान की नमता हानी चाहिए। एक परिणाम भाज अन्धा हो सन्ता के सम्भव है कल अन्धा न हा, भीर परमा ता मकता ह वह पुरा हा जाएं। घत किसी परिए मिक सही अनुमान क निव भविष्य म दृष्टियान करने की क्षमता हा । चाहिए । प्रत यदि काइ निराय उचित होना है तो पन तीन शर्नों का पूछ होना श्रावश्यक है नेक्नि कोई भी भूनाव 100 प्रतिशत सही नहीं हा सण्ता। प्रत विसी परिस्थित विशव म जा तिर्णय तिया जाता है वह सापक्ष दृष्टिस उचित होता है। जिस दुनियाम हम रहत हैं उपम शत प्रतिशत उचित निराम ससम्मव है। सापक्ष दृष्टि मे उचित निर्णय ही सम्बर ै। सापेन बर्फ स उनित निष्प्य एक ऐसी हिनति है जिहम कुल विकरण और उनक कुछ विरिष्णाम मान होत है यौर इनम म बुनाव निया जाता है। बास्तिबक कुण म यही सम्बन्ध भी हैं। हरवर साइमन के मुनाय के अनाव पर प्रकृषा द्वारा है और सप्यकारिनया द्वारा विव स्थितना माम के विवार का स्वार्य विया जार हो साथ मादमन ने वा स्थापन पर कर किया एक स्थिति या एक नगठन जब अधिनतम के लिए प्रयत्नश्चील होता है सो समय का तस्व वाधक बनना है। एक योजन को एक समय क्या दर ही निष्प्य भने पडत है। माजू का मान्य निष्प्य काल बुरा हो सकता है, सीर बुरा निष्प्य भविष्ण मे

मनुष्य का आवरण कुछ बात पूण करन पर निमार करता है। काई व्यक्ति ति से प ना चयन करता है जिस जिस जसने वास्ति सन्ते पूरी होती हा या प्रिवक्तम की उपनी से जिस जिसके उसरा सामवाहित हो हि सा प्रिवक्तम की उपनी से जिस विकास करता है कि सामवाहित हो हो है पत विभिन्न कि कि से कि

369

जाता है । यति निराय स्तर घटिया है ता तिनीय बीर तृनीय विकल्प भी मन्तोपजनर हो सकत हैं। सगठन की दृष्टि से साइमन के निराय सम्बाधी तीसरी बात म_एत्त्र पूरण है। बहुयह है कि किस प्रकार निरमया का वर्गीकरण किया जाए गान का प्रयोग हम हर ऐसी परिस्थिति क निष् वर सकते हैं जिसम चयन का तस्य विद्यमान हो। हम विभिन्न प्रका क निणवा म कसे भेर कर सरा है? सामा यस विभिन्न क्षरणा और स्ता पर निगव निर जात है। माइमन रहे निश्चित निशारित निश्च (Programmed Decisions) तथा मनिश्चित मीर मनिर्मारित निर्णय (Unprogrammed Decisions) की सना देता है। निश्चित निर्णय से तारपय यह है कि एक अधिकत काय रम हमार दिसाय न है या उसकी कारेगा है उसको क्रियान्तिन करने से एक निवितन विषय पाएल हाना है। हर मरकारी नियम या उप नियम एक काय्कम है. और उप किया वियन स एक निविजत निशय प्राप्त होता है। उदाहरण के निए नियम यह के कि निर्वारित शर्ते पूर्व करने वाले मावेदक को ला<u>हसेन्स दे विधा जाए,</u> ऐस मामलो अ प्रह्णाण करते समय कि प्रावेदक को ला<u>टसेन्स दिया जाय या न दिशा जाए हम कवा प्रावेदक</u> है कि उमने निर्धारित शते पूर्ण की हैं या नरी। यदि वह शते पूर्ण करता के तो नान्स स दे दिया जाता है। इस पकार का निश्च निर्वारत या निश्चित निर्वाप है। ' इस प्रकार का वार्यक्रम जॉटन भी हा सन्ता है। एमी स्थिति मे तिर्णय करना भी जरित नीता है। उलावरण के निए यात नियम संयह स्पव्ट नहीं किया गया हो कि क्या करना चाहिए नो ऐसी न्विति म न्वविवेक की पर्याप्त गुआहण हाती है। यह सरत व निश्<u>चित निराय नहीं है</u>। श्रनिश्चित या अनप्रोयाम्ड निराय से कर तारपथ है कि निर्नेश नेते के निए किमी भी प्रकार का प्रोग्राम या नियम या खपनियम या रिवाज नहीं है। ऐसी स्थिति में निश्व अपने प्रयत्ना से ही लेना पडता है। सस्य तो यह है कि निश्चित और अनिश्चित निख्य एक ही अभी नितिज के दा छार हैं। मानव अधिन म कोई निश्य पूरी तरह धनिश्चित नहीं होता जीवन म पर्याप्त नान भीर भनुभव स्वत नी सचित होता जाता है। मनिश्चित पारिस्यातयो का सामना करने के लिए अनुस्य के मस्तिस्क मे एक रूप रेखा जी चाह नहीं भी हो विद्यमान होती है। इसी प्रकार कोई पूरण निराम सम्भव नहीं है। होते और बर सत्तरा का छात्ने समय नहीं नहीं पर तो विवन की प्रावश्यन ना पडती है। निगमा वा विभिन्न दक्षिया व वर्गीकाम् दिया है किन सरलता की

त्तरणयां का विशंत्र धरिक्या न वर्गिक यह दिया है कि जुनरकता की इच्छिम उर्जे दी प्रकारी में किमाजित कर सकत हु— प्रथम नियम जितम दियाज के श्राधार पर समस्या का समफ्रतन जोर द्वान्त्रक धी निरुष्य नेता। उदाहरण के लिए नियारित नियमा के द्वारा हम यह पता चल सकता है कि स्नावस्त्रपत्र म स्रो स्तुत की गयी है उसका उत्तर हाँ ये या ना सही ? नियमी सहम एक समस्या के समाधान का पत्ता जन सकता है। सीधे हा या न अजवाब देना सरल कायकम का उदाहरएए है लेकिन हर मामने अ यन सक्तव नहीं है। उदाहरएए के िए निर्वारित नियम के अनुसार एक काम में तीन प्रकार की स्थितियों हो सकती है। के स्थिति का उत्ताय या समाधान य है और स्व स्थिति का समाधान र है और न सामाधान र है और न सामाधान र है। यह निराय की उक्त प्रक्रिया है। इसम क्ष्यल एक स्थिति का उत्त सकता की सक्तवित्र की उत्त समाधान की पास्या की स्थानिक करके तीन सम्मावित स्थितिया और उनक समाधान की पास्या की गया है। एक निश्चित्र निराय का जिटन प्रकृति का उत्तना ही किन्त ह जितना कि एक प्रनिध्यत पर त सरल निराय ।

निराय करने के विद्यान्त और निराय करने सम्बची प्रध्ययमों क क्षेत्र म कर्मति हु॰ है। उसका भी उरलेख करना यहाँ उचित है। उचित निराय करने के क्षेत्र म विगत् 20 वर्षों म महत्वपुण प्रगति हुई है। निराय को मीशिवयपुण होना कर्ष दृद्धियों से महत्वपुण है। निराय के महानान म कोई निराय केना हाता हैंते ज्ञम भीजिम या रिस्त रहती है। ज्ञोखिम को कम करने को बमा म मनक प्रयन हुए हैं और हो रहे हैं। धमेरिका के शाय मचित मुकनेमारा ने एक बार कहा या हुए मुक्त पर समस्या से सम्बद्ध पूरे तथ्य या सारा इन्हारस्थान है की विग्न भीर में पूरा बढ़े। निर्मुय ने खुना। इस कथन से कायकता के इसीजिए स्राज सभी समकता म पादा है पादा सम्य सकतित किए जात है। कम्पू र से तथ्य एक्पित करने म परपुर सहायता मिलती के। इतना होते हुए भी यह मानना ही पढ़मा कि जोखिम पूरी माता से समास्त कही किया जा सकता है। हर निराय से हुत जोजिम तो रहा ही है।

हुए हैं। त्या कारण है कि समुख्य जिस प्रकार का जीवन व्यतीन करना चाहता है व्यतीत नहीं कर माता? यह एक गहरा प्रका है पर पु इतना कह दना ता उचित हैं है नि मानव अनुविवाद का धाँगिक कारण ज्ञान का प्रधान भी है। विभिन्न प्रधान की विव्यत्व प्रधान का प्रधान भी है। विभिन्न प्रधान की विव्यत्व कि स्वत्व की स्वर्ध का भी धाकामान करक विश्व में अधिकत्म बढ़ि बाहत हैं। यह अधानित ही चुका है नि मनुष्य की एक दियात में पहुंचकर लाग स स जुन्दि नहीं होती। यह स्थानि अभित करना चाहता है और इसी से उसे छ। या निजवा है एवं इस प्रकार विश्वेतपारों से अनुदिवाद के तरवा ने राम वर्तने में सहायता निजता है।

दुतीय दिखा जिसमें प्रशित हुई है निर्मायों को स्वीकृत कराने ती है। निरम्भों ता मुद्द तो क्ष्मी म है कि उर्दे कियाजित निया जाए नहीं तो वे तेवल क्योज तराता ही हैं। निरम्भ जीन तरीकी में स्वीकृत कराया जा सकता है। एवं तरीका चर्ति ने प्रयोज का है। दुखरा माग भावतास्वन सहानुपूति धीर सम्मीहन का है। निरम्भों को स्वीकृत नराने के ने दोनो तरीन सतरी स साली न्यों है। तीसरा तरीका सहयोगिया में निराय के प्रति समात <mark>ब्रादर ब्रौर श्री</mark>चित्य का भाव आग्रत करना है। यह तभी सम्भव है अविक उन्हें परिस्थित और तथ्यों से भ्रवणत

प्रजासन स निरुद्ध प्रक्रिया 371

कराया जाए और तभी दूसरे व्यक्ति उन मूल्या को सहज हा स्वीकार करत हैं जिनसे प्ररित होकर निर्मय क्या है। ऐसी स्थित म व भी वही निरमय निर्म जो मैंने निया है। यसे हम परस्पर विचार विमान या प्रशिक्षण के माध्यम से विकसित कर सकत हैं। उच्चाधिकारिया को निखय लत समय प्रपने नीचे के प्रविकारियों से परामध करना चाहिए। एन ही बह उनक प्रामश को न माने।

इसका निएाय सपने समीनक्यों के परामण म श्रित हा सकता है लेकिन निराय करने म परामग निता स आवश्यन ह। मुख्य कायपालक म द्वारा एक बार प्रपत्ते समीनस्था से परामण करने पर नतिक बष्टि से उसका पक्ष सबस हो जाता ह ग्रीर ग्रधीनस्थी म सन्तीय की भावना उत्पन्न हाता है। विचार विमन के सभाव सं समिक खतरनाक

भोई तरव निएम के किया वसन स बावक नहीं होता।

সৰ'ঘ লী ক্সম্বাহ্যা শ্লীং তলফী স্বিবিষা (Concept of Management and Its Techniques)

प्र<u>कृष्य एक नया</u> तथा विकासकीस विनान है जिसके सातगर नीति निर्धारण नीति को कार्या बत करना आदि माता है। किसी भी वावसायिक एव श्रीद्योगिक इकाई की स्थापना क उपरा त दसरी महत्त्वपूर्ण समस्या उसके प्रव व की आती है। कोई भी मक्साय स्वम नहीं चल सकता चाहे व सबेग (Momentum) की स्थिति म ही बयी न हो उसके लिए एक नियमित उद्दीपन (Repeated Stamulus) की भाषण्यकता पडती हैं। भीर इस नियमित उद्दीपन की प्रति का पनमात्र कोत है- प्रवसाय का मस्तिष्क अधान प्रवास (Management) ! विकात प्रव व विशेषत पीटर एफ इकर ने लिखा है - प्रव वक ही ८०वक व्यापार का गतिशील एव जीव दावक तरन होता है उसके नेतृत्व क प्रभाव ने उपादन व सार्थन नवर साधन मात्र रह जान है नभी उपादन नहीं बन पात है एक सी हुपर ने शाना म प्रव थ चनान बानी एक शक्ति है जो सौद्योगिक व्यार्ट को प्रराणा देनी है उसको एक इकाई के रूप से सगठित करती है तथा सम्प्रण गस्तिया एवं साधनी के सर्वोत्तम खप्याय के लिए दशाए एवं सम्ब व निर्धाणित करती है । 8 इसमें तिनक भी सारेह नहीं कि प्रव घ ही। यवसाय तथा उद्योग कवी शरीर का मस्तिष्क प्रथमा उसकी जीवनदावनी शक्ति है। प्रव व बह जीवनबटा है जा सगठन की शक्ति देती है सवालित करती है और वियात्रण में रखती है। यावसाधिक एवं भौधाविक प्रवास के प्रादश सिद्धा ।। के धनुपासन द्वारा ही कर्तमान सौद्योगिक प्रशाति दूर की जा सकती है।

सामा य रूप म देश तो प्रव च प्रक्रिया की आवश्यकता उन सभी प्रवस्थाओं मे पृष्ठती है जहाँ विसो भो काम वो पूरा करने के विए कुछ व्यक्तिया का होना भावश्यक है। प्रचेक व्यावसायिक एवं भाषिक किया में कुछ <u>चिक्त जिन</u> क<u>र काम</u>

¹ Edw n M R binson Business Orga isation d Practices p 188

² Pat / F Drucker Practice of Manageme t p

³ FC Hoop & Manageme t Su v y

373

की पुरा करते हैं। श्रीद्योगिक कान्ति से व्यवसाय एव उद्योग दोनो प्रशावित हुए हैं। इनके साय ही प्रबंध का क्षेत्र भी इस काति के प्रभाव स अलूना नही रहा है। 19वी शता नी क प्रब ध में स्वामी सेवक धारमा (Master Servant

Approach) का बोलबा । या। श्रम का एक मानवीय सावन न मानकर एक "यापार की बस्तु मीना जाता था। लेकिन बतमान सदी के प्रद ध के क्षेत्र में प्रयोग क्रिए गए ग्रीर इन प्रयोगा के परिशामस्वरूप मानबीय सम्ब घी भी विचारघारा (Human Relations Approach) का प्राइजीव हवा है। जन मानवीय साधन पहले है तथा उत्पादन का साधन बाद में आधीन समय म प्रवाध और उद्यमी एक ही होते थे। एक ही यक्ति सब काय वर लेता था। स्तर्कन भौद्योगिक कान्ति के परिणामस्बरूप अम विभ जन विशिष्टीकरण विश्व निर्णा संशीतीकरण भाषूनिकाकरण स्वचालन आणि का भाषूनिक उत्पादन प्रणाता से महत्त्र बंद गया है। इससे प्रव च भी एक यवसाय अथवा पत्रा (Profession) वन गया के भीर ल्ब व विभेपना की उत्पालन जिल वितय कार्यिक (Personnel) तथा प्रम विभागों म नियुक्तियों की जान लगी हैं। सन बदमान प्रजाब प्राचीन प्रवास से बिल्क्त ही भिन प्रशृति का ही नया है।

प्रसंभ का अप एव प्रवधारतार केन्य (The Meaning and Concept of Management) प्रदंश को प्राधुनिक वावधारिक तथा श्रीवाण्क जगत म भूनेक धर्मी म

प्रयुक्त किया गया है। बुख व्यक्तियों ने इस सवीगा ग्रथ म निया है बबनि बहुमा य धारणी यापन प्रथ न पक्ष म है। नकीम ध्रम प्रम ध्रम दे मिलिया स करप कराने की मुक्ति है और वह व्यक्ति जा उसर यक्तिया से काम करा सकता है प्रबन्धक क्ट्रनाता है। विस्तृत अथ म प्रबन्ध कला और विनान दोना है सीर यन दिषारित दश्यों की प्राप्ति के लिए विभिन्न मानवीय प्रथासा से सम्बाध रखता, है। इम प्रथ में प्रव व क कार्य काफी प्रापक है यथा योजनाकरण (Planning) प्रस्मा (Motivation) सुबद्ध (Organisation) उद्योग संचानन (Direction) बुद्धान पर समुचित निय त्यु (Control) नीति निर्धारण धीर नार्यायमन विभिन्न प्रवितयों के प्रयानी तथा उद्योग के विधारित उद्देश्या म समावय (Co ordination) साहि ।

प्राधिया हमन ने प्रवाध के निम्नलिखित सीन प्रचित्त अर्थीकाउनेल निया है-

- (1) प्रवाध श्रविकारियो (Managerial Personnel) के प्रम म
- (11) प्रवास विज्ञान (Management Science) व प्रय म एव
- (m) प्रव व प्रतिया (Management Process) के सथ म । त्रों हेमन द्वारा बताए इन मीनो अर्जों को मन्त्रप से म्यूटर करते हुए धार मी

मम्बान ने निला है---प्रवास इध्निकोण व मनुसार प्रवास से मामस सामस्यत त्रवाच ग्रविकारियो से हाता है जिसके ग्रातगत सम्बन्धित इकाई प्र काय करने बाले तोगो क कार्यों पर निय त्रहा स्थापित किया जाता है। तितीय दृष्टिकोस के भनुसार प्रव <u>ध स भागव एस विका</u>न स होता है जिसम <u>यावसायिक</u> नियोजन सगठन सचापन सम वय प्ररेशा शया निय त्रेश स सम्ब घत सिद्धान्ती का वज्ञानिक विश्नेपण हाता है। तृतीय बब्टिकाण क अनुसार प्रव घ शाद का सर्व एक प्रत्या के रूप में दिया गया े जिसके घातगत घाय लागा के साथ मितजुल कर काय किया जाता है। इन तीना शब्दकाणा में संयह तृतीय दृष्टिकोण संविक महस्वप्राहि।

प्रवास के नायों एवं उद्देश्या का व्यान में रखत हुए प्रवाध की जी परिभाषाए विभिन्न विताना तारा तो गई है जनम स मुख प्रमुख तस प्रकार है-

ी प्रा किम्बाल एवं किस । य वे अनुसार सापक रूप के प्रवास उसे कृता को कहते हैं जिसक नारा किसा उद्योग में मनुष्या सीर माल को निया ति करने क लिए कार्यिक सिद्धा ता को यवहार म लाया आये। A

आगे फिर इही तलका न प्रबाध ने विषय म निखत हुए नहा है कि प्रवाध म उद्योग को प्रारम्भ करन पूजी जुटाने प्रमुख बौद्यागिक नीतियो का निर्धारण करने सब प्रकार के उपवर्णा का प्रदान करने सगठन की सामान्य रूपरला बनाने तया वायकसीया का नियुक्त करने क सभी काय शामिल किए जाते है।

- 2 प्रो सचके धनुसार प्रव ध किसी उपक्रम के कार्यों की प्रभावशाली ख्य मे नियातित व नियोजिन करन र दायित की सामाजिक प्रक्रिया है। इस दाखित म समृतिकित कार्ते गामित के (प्र) काम योजना के सनुसार ही होगा इसके निए उचित विधित्रश बनाकर नागृ करना व उस बनाए रखना तथा (व) उपत्रम म त्रे व्यक्तिया का माग निर्देशक एकीकरण तथा निरी त्ए करना जिससे काय ठीक प्रकार सहाजाए । ³
- 3 प्रो हुट व तथा थे। श्रो डानर व धनुसार जब शक्तियो ना सहयोग एक सामा य उद्देश के निष्ठ एक सब व रूप म सुबारत हो उस समृत्या प्राथार व विष्यता प्रश्ने प्रकृति <u>विक्तिया शास वोच वरवाना प्रवास है।</u> समृत्यकी विद्यासो सहस प्रकार का समे बच्च वराने हेतु प्रव वक नियोजन सगठन व समारियो की भनी निर्देशन तथा छ व व्यक्तिया की त्रियाछी पर निय त्रेश करता है।

¹ Kmball and Kmb II P no ples of Ind st al O ga aton p 150

² Kmb Il and Kmb II P i cipfes of Ind st al Orna stion p 157 3 FELB ch Org no tion the Framework of M agem nt p 10

⁴ Koontz & O Donnell Pinc ples i Manageme t p 3

4 प्रो एम बर्जी र बनुनार व्यापक ग्रय म प्रवाध उन मभी कियोग्रा का योग है जिनका सम्बाध बुछ योजनाए नीतिया एव उद्दश्य निश्चित करना इनकी पूर्ति हतु मनुष्य मुद्रा मात्र और मशीने जुटाना इन सभी को काय म त्याना रनके कार्यों की जान करना और कार्य म लगे यक्तिया की नकद पारिश्रमिक दना एवं चार मानमिक सातीप प्रदान करने स है।

, 5 प्रा टेरा क सनुसार प्रवास एक पुषक प्रतिया है जिसस नियोजन संगठन बास्तित्रहता तथा नियात्रण की शामित किया जाता है तथा इनका निष्पादन व्यक्तियों एवं साधनों के उपमीग द्वारा बहुत्यों का निधारित एवं प्राप्त न रन के निए

किया जाता है।

6 प्र यूमेन व प्रो सुपर के अनुसार प्रत प एक सामाजिक प्रतिया है। यह एक प्रतिया है क्यांनि इसम नियाग्रा की कई सारमिया सम्मिनित हैं जिनसे उद्देश्या को पुरा किया बाता है। यह सामाजिक प्रक्रिया है क्यांकि य काय मुख्य रूप से मनुष्यों के बीच सम्ब भी स सम्ब भित हैं। 3

7 प्रो स्थीयन एव प्रो लसबाय क सनुसार प्रवास एक उद्यम या उपक्रम का बह काय " जिसका संस्<u>व प व्य</u>वसाय के उह श्या की पति हेतु विभिन्न कियामा क निर्देशन व नियंत्रए। स है। प्रवास आवश्यक रूप से एक नामनारी काम (Executive function) है इसका विशेष रूप से मत्वतीय प्रयास क निर्देशन

कर्न स सम्बच है। 4

🛭 ग्रार सी अविस क जनुसार प्रवाच नायशारी नतृत्व का काम् है। यह मुख्यत एक मानुमिक निया है। यह काम के नियाजन समहत तथा सामूर्ी क सद्भय की पूर्ति के निए अन्य व्यक्तिया का निय कु<u>णा करने</u> स सम्बर्धित के। व

9 मेरी दूशिय नाइल्म व बनुसार अच्छा प्रवास मानवीय भौतिक शिक्ति एव समय के सद्वयाग ने तथा उसम स्विमनित नान बाता एव जनमाधारण

की सन्द्रिष्ट हेत् सामाजिक उद्देश्यों की पृति करता है।

10 ममरिक्त मनवमण्ड म्सोसिएशन न भा प्रवास का परिनापा वस प्रकार की ह कि प्रव स मानशीय तथा शीतिक साधना को कियागाल (Dynamic) संगठन की इकाइया म नगाता (Guide) के जिल्हा उट्ट श्य प्राहका का साताप प्रदान करना तथा रमचारिया म उच्च स्तर का मनावल (Moral) तथा दाय पुरा करने 🖪 उत्तरदायित्व उत्तर करना है।

¹ M B n r/e Bus Admi mato p 19

² E o ge R Terry Pr n ples of Man II ment p 4

B N wman & Surme The Poces of Ma ag me t p 9

Sp g l & Lan burgh Ind stri | Managem nt p 109 R C Da is The F ndamentals f Top M w geme t

- रन्तत वैत्स के अनुसार प्रव व कंवल निर्माय नेने तथा मानवीण नियामो पर नियात्रम् रखन का विधि है जिससे पूर्व निश्चित लक्ष्यों की प्राप्ति की जा सके।
- जा छन।

 12 विजित्त सन तथा पोस्टर के बान्स प्रव व एक ऐसा घटन है जिसका
 सामान्य उपयोग उस विधि वा वाणन करने ने तिए किया जाता है जिसके डाउ विस्त उस पर सीमाए नगान क बान्सी उचित उद्दश्य प्राप्त करने का प्रयत्न करता है।

श्रिक के के का अनुसार एक अबाबत कह व्यक्ति है जो बक्तुमा प्रयश् सेवामो के उपारन में मानवीय नियामा के निर्देशन होरा निवासित हरूमों ही

प्राप्त करते का प्रयाल करता है।

- उपरोक्त परिभाषामा से यह निकाप निकास है कि प्रवास एक प्रतिया है निकास किसी नो उपत्रम के दिए हुए, उहस्था का पूर्त हुंह सामूहिक कर से काफ सप्त वास मानशीय तथा भीतिय साम्याने भेरी साजनावद सफ्टन के सांच्या स निर्मात नियमत व निवन्ना से काम करवाया जाना है। दूसर मार्ग म एक उपत्रम के पहरूपों की पूरा करन के निवह तमारी से काम जाने को प्रतिया ही प्रवास कहतायी है। सार सी सकान ने प्रवास की एक प्रयुक्त परिभाषा देते हुए निका है कि प्रवास से सामय निमन स नाव्य जिन कियादा के समूत्र से है---
 - (1) निश्चित योजनामा नीतियो नाय दहस्यो को निक्षांतिक करना
 (2) इनकी प्राप्ति के निष् मानज धन सामस्रा तथा याजा की ज्यहस्या करना
 (3) इन मसको विज्ञासीका (चाक) करना (4) उनके द्वारा प्राप्त स्वयस्थियों को बीच करना ठवा (5) इस विद्या म मनम्म यक्तिया को सामग्री परियोगस्य निष्प मानिक प्राप्तिक करना ।

प्रव घ की विशेषताए (Characteristics of Management)

विभिन्न विनानी एवं संसक्ती नारा प्रवास की दी सई विभिन्न परिभाषाओं से इस निस्तितिक विशेषतासों का यता चलला है—

गै प्रवाध एक प्रतिधा है। Management 1s a process)—प्रवाध प्रसरे के बाध किने की एक प्रतिधा है। सामूहिक एक से बाध करण की यन प्रतिधा उस समय दह बनती रहती है जब दन कि सम्बाधित उपक्रम के सदय। की पति नहीं हा जाता है। यह प्रतिका वसकी देख दब पन होता है।

¹ A manager s a pe son who attempts to achieve stated objectives by direct, g huma activities in the product on of good — nd services

- 2 प्रवास विशिष्ट उह न्यों की पूर्ति करता है (Specule objectives)---किसी भी सस्यान स प्रत्यक प्रवासकीय प्रक्रिया का सम्बाध नक दिए हुए उद्द्रम की पूर्ति करना होता है। य उद्द्रम्य प्रवाधक नारा पहुंचे से ही निर्धारित कर निए जाते हैं। प्रवास की सफतता वन उद्स्यों की पूर्ति पर निसर होनी है।
- 3 म्राय लोगों से काय लंत की कला (Ant of getting things done through others)— प्रवाधक स्वय काय मना करता है। वन स्वय योजनाव इसराज का माध्यम स इसर लागा स काय करवाला है। दूसरा स काय कित प्रकार करवाया या लिया जाए कि प्रवाध क करवाया है। होत हो जाए यह एक साधारण काय नहां है। यह एक कला है कि किस प्रकार दूसरा के माध्यम स काय करवाकर प्रवाध करवाल के प्रवाध करवाल है।
- 4 प्रवास एक मानवीय विचा है (Human Activity)—प्रवास एक मानवीय निया है क्यांकि विची भी उपकर म नियायन संगठन निर्देशन प्ररुपा मानवीय नियायन संगठन निर्देशन प्ररुपा मानविय कियाया संघि दे सम्बाध रिक्सा मानविय कियाया संघि दे सम्बाध रखती हैं। "नके विचा प्रवास कार्य कार्य नहीं कर संकता है।
- 5 कार्यों से समजब स्थापित करना (Co-ordunation in the work)— प्रवंशक उपन्नम के दिए हुए उन्हरण की पूर्ति हुतु दूनरे कीर्यों स काम करवाता है। विभिन्न स्तरीय प्रविवारियों तथा विभिन्न विभागों के कार्यों स दमन्यय करक ही समय पर नाय पूरा करके उद्दूष्ण की पूर्ति की जा नक्ता है।
- 6 सब य विश्व-व्यापी है (Management is universal) प्रवासकीय प्रतिया केवन एक देश तथा उपाप्त के क्षेत्र तक ही सामित नहीं है विदेश यह मधी देगी में तथा समस्त कायों में पाई जाती है। पुष्त प्रतियों कारा थिए हुए उद्दर्श की पूर्ति हुतु हुन्दे पातिया का गयदान तेतृत तथा निर्देशन किया जाता ह। सामित सामित सामित को जुततक एक राजनीतिक सवा थिलए। सस्यामी की सभी नियामा हुतु अवस्य को आपन्यकता हारी है।
- 7 प्रवाध एक सामाजिक प्रतिया है (Manag m nt is a social process)—प्रवाध के काय भीनिक रूप से मानवाय क्रियामा से सम्वीयन हाने के बारण प्रवाध एक सामाजिक प्रतिवाह । प्रवाध नारा मानवीय नियाशों को नियाशित संगठन निवीशित सामाजिक प्रतिवाह नियाशित संगठन निवीशित सामाजिक प्रतिवाह के नियाशित संगठन निवीशित सामाजिक प्रतिवाह के स्विचानवाह हो प्रवाध के सामाजिक प्रतिवाह के स्विचानवाह हो प्रवाध करते हैं।
- 8 प्रवाय का प्रयाना पृथक प्रस्तित्व है (Managem nt has a distinct entity)—प्रवास का प्रयाना एक पृथक एवं चित्र प्रस्तित्व ह नयाकि इसना प्रमुव काय स्वय काय काय काम काम की हर दूसरों से नाय करवाता है। दूसरों म काय वस

प्रकार लिया जाता ह कि पूर्व निर्धारित उहश्यो की पूर्ति हो जाती ह । ग्राज प्रवास एक स्वत त्र विकसित विज्ञान के प्रथ पर अग्रसर ह ।

9 प्रवाध क्ला एवं विज्ञान दोना है (Management is an Art as well as a Science)—साम प्रवाध को सनीर्ण क्ष्य म लेन का विचार अपना महस्त को चुना है। प्रवाध का प्रवास अवधारणा है यह कला एवं विभाग दोना है। यह वाना इसलिए कहा जाता है क्यों कि जब वानीय कल एक योक्तिगत कता है जो मत्तानीन साध्य की गाती है। यह व विज्ञान इस क्ये से ह दि वसके कुछ साविभीतिक निद्धात प्रोरं नियमा ना विकास हो चुना है।

11 प्रवास की स्नावश्यकता सभी स्तरा पर (Management is needed at all levels)—प्रवास की आवश्यकता समुठन क सभी स्तरो पर पहती ह । न्हीं कारण प्रवास स्तर का प्रशिवन किया गया ह ।

12 प्रव प तथा स्वाभित्व एक नहीं हैं (Management and ownership are not one and the same)—प्रव ध क विवास क प्रारम्भिक वाल स उत्यादन छोटे प्रधान पर ्ता था। व्याप्ति स्वाधी ही प्रव धक वा वार्ध वे र सता था। विकास तथा विवास तथा। या प्रधान प्या प्रधान प

সৰাঘ কী সকূৰি (Nature of Management)

प्रव ध की विचारपारा उतनी ौ प्राचीत एव गृतिशीत ह जितनी कि मानव की सम्मता एवं सस्कृति ह। प्रत्मेक युव का प्रभाव व्यापर पटा ह। समय क परिवतन के मनुमार प्रव वशीय विचारधारा तथा इसको प्रकृति में यापक परिवतन होते गए हैं। प्रवाध को विधिन्न प्रव ध विश्वेषणों न अपन संस्थ म भिन्न भिन्न मामा हे पुकारा हो। उवाहरणाय वशानिक प्रव ध के जनक (Father of Scientific Managem nt) प्री टेनर में इस तकनकी निहचयनाय (Technological Determinism हेनरी क्योग ने मायभीयिक्ता (Universality) प्रा वृक्त म साविक विकास (Economic Dimensions) प्रा शव्यन न समभीत की नावमा (Spirit of Compromise) प्रो श्व के साप्रिक प्रविधा (Social Process) तथा प्रा ए पत्र व मानवाय तथ्य (Human Factor) का नाम विसा ह। अत प्रव ध की प्रकृति विभिन्न पव ध विवेषणों को विवारधाराओं से प्रभावित हुँ ह । प्रव श्व भी प्रकृति को निम्न प्रवृक्षा क सदम में पासानी से समभा पा सकता हु—

🧴 प्रवाध एक मजित एव धामजात प्रतिभाक रूप मे

(Management as an acquired and inborn ability)

(Management as a universal process)

त्रों हिर्गी फवीन जस प्रव भ विद्योवती का जवन है कि प्रव प एन सावसीनिक प्रतिवाहे जिस समात रूप से कही भी प्रयुक्त निया जा सकता है। प्रव भ कव र पावशामिक निवाधा वी पूरा करते हुत ही प्रयोग नी निया जाता है धिनतु इस विषय ना प्रयास भ्रम्य क्षेत्रा से भा प्रयुक्त दिवा जा सकता है। चाहे परिवार हा या सिरजाधर भी न्द हो या मिलद कुटोर उद्याध हो या वस उद्योग अस सम का नेता हा या जिला परिपद् का प्रध्यक्ष दश्व का प्रधानम ना हो या स्वान प्रतिवास पाठशाला हा सवना महाविद्यालय एव विश्वविद्यानय धार्यता हो भावना प्रीधापिक प्रतिकान सास्त्रित ना स्वान का प्रयास सिनेपाधर सभी कियामा में प्रव का उपयास करता प्रावस्वक है क्यांकि बाब सामुद्धिक रूप से कई ब्यनिवार हारा निया जाता है जिसके लिए नियोजन संगठन अभिग्ररामा समावय निर्देशन एवं नियावरा मादि प्रवाधनीय नायों ना सम्पादन विया जाता है।

3 प्रव घ एक पशे के रूप मे

(Management as a Profession)

प्राप्तृतिक प्रव च विद्वाना का यह स्पष्ट मत है कि प्<u>रव च एक पेशा है</u> तथा इसी रूप म प्रव च का शन शन विकास होता जा रहा है। ग्रमेरिका स्प्तृत आपान जमनी जस विकसित क्षमुत्रत और उद्योग प्रचान दशी म "यावसायिक प्रवाध को विकास एक स्वतान पेशे के रूप मे हो चुका है सथा प्रवासका को उनकी प्रव व यायता के मापार पर हो प्राय काय गाँग जाता है_। प्रमे<u>रिका में</u> मौद्यागिक इजीनियर एक पेशेवर यक्ति ही होता है। जि<u>स प्रवेतर</u> एक वकीन को कानूनी और डाक्टर को काकटरों की शिक्षा का प्रावश्यकता होती है ठीक उसी प्रकार पर प्रदेशक को प्रवासक की प्रावश्यकता होता है। भारत म भी सब पूजीपनि प्रवासको का स्थान पेशवर प्रवासक स एा करते जा रहे हैं। सारत म सब यह विचारघारा वन पकल्ती जा रही है कि प्रवासको की भी वकीलो डावटरो सथवा क्जीनियरों की तरह पेशेवर पिक्त का स्थान टिया जाना चाहिए । झाज क भारतीय विश्वविद्यानया मे प्रबाधकीय विचान का सध्ययन महत्त्वपए होता जा रहा है। भारत तजी स ब्रोबोयिक विकास की दिशा म वदता ा रहा है धीर विकसित बीचोगिक क्षेत्रों में यह धारणा तजा से ममान्त होती जारही है कि पितानो भौति पुत्र भी बबसाय को प्रवास कर लगा। देश मे जब दिरसित भौद्योगिन क्षेत्रो म निसी ववसाय अवदा उद्योग का प्रद व मचालन प्रवाधनाको इस माघार पर नहीं सीता जाता कि वे पूजी लगान वाल पिक्तियों के पुत्र या सस्व घी हैं विकि इसलिए सौंपा जाना है कि वे प्रवास कना में लभ हैं।

पेशे का अप्य-प्रत्य एक पेशा है अथवानी इस दास का निश्चय करने

मंपूर हमें पेश की परिभाषा और उसक नक्षाणा का विकास करना होगा।

 कोष प्रथवा िकानरी के अनुसार पेशा द- प्रवसाय है जिसके मानुगत एक यक्ति विशेष विशिष्ट ज्ञान की प्रश्नित करक दूसरे यक्तिया को निर्देश माग-दशन प्रथवा परामुण नेता 🦜।

हाज एव जानसन के प्रमुक्तार पैका एक व्यवनाय ह जिसक निए कुछ विशिष्ट ज्ञान आवश्यक ह जिल समस्यता की उन्च दियी द्वारा समाज के एक

प्रसाद का को भी स्वा के निर्मा प्रयोग में नावा जाता है।

पुर्नेत एँ मिनत ने तिका रूप एक विकार प्रवार का नाव है सिसन निर्मादन कमकड ज्ञान तथा मामाय संदावनी के प्रयोग से किया जाता है और इसने लिए कुछ निश्चित प्रमायो तथा मा यदा प्राप्त मस्या द्वारा प्रतिपादित एक ग्राचार सहिता की ग्रावश्यकता होती है।

लुईम ही ब्रान्सिके बनुमार प्रवध को एक पेश के रूप मतभी परिभाषित किया जा सकता ह जबकि अब ध काय मे य राज्य विद्यमान हा-(1) बीद्धिक प्रकृति की प्रव व पशिकारण यवस्था का अस्तित्व (11) अ य व्यक्तिया के रिए प्रव च क्षेत्र म प्रवेश (m) विनीय पुरस्कार को ही सफलता का माप दण्ड न भावा जाना। प्रश्न प्रश्न वेना है - इन विभिन्न परिभाषामा स सम्ब्र है कि पेशा

माजीविना का एक साधन है जिसके निए ऐसे प्रारम्भिक प्रशिक्षण की भावस्थकता होती है जिसम प्रव घडीय ज्ञान तथा कायकीशन का सम वय हो जो सबल ब्यक्तिगत स्वाय गायला पर भाषादित न होकर दूनरे के सवाधान पर श्राधारित ही तथा जिसकी सफनना का एक मान मापदण्ड कवन विलीय पुरस्कार न ही। यदि नम पढ म की पश की उपरोक्त परिमाणाओं और विभयताओं के सन्म मे दारें तो हमे प्रवाध ना प्रशास्त्रीकार करना साकोई ज्विक नती होनी चाहिए। भाज प्रवाध विनान के समुचित सिद्धा तो का विकास हो जुका है और प्रवाध की निए संवित क्यान भी उपलाय है। प्रवाध मिद्धा ता तकनीको समा विविधी के भौपेचारिक प्रशिभन्त व निर्दश निदश म नड दमान पर प्रव व शिक्षण मस्यामा धी प्रशिक्षण के कि स्थापना की जाने नगी है। भारत म प्रव व शिनगा प्रशिक्षका क तिए सरकारी एवं निजी संस्थाए क्लकता भद्राम बस्वी हैदाबाद मानि म स्थापित की गई है। विश्वतित और समृद्ध देशा म तो प्रवाधका की अपनी प्रतिनिधि सस्याधा ना बस्तित्व है ही भारत जस विकासशील देशों में भी प्रब घना म धपनी प्रतिनिधि निम्याया वा गठन करना शुक्त कर त्या के श्रीर खपकी भी प्राचार महिलाओं का लियाण किया जा रहा है।

धमेरिकन मैनेबमेट एसोसिएशन के प्रवाध की एक उच्छ पेशे क रूप म माता है और उसकी निम्नलिखित पाच विशेषताओं का उत्तव किया है

- (1) प्रबाधकीय ज्ञान समूह का हस्तात्तरण किया जा सकता है। हम प्रबाध मिद्धा तो की समक्ष सरते हैं और ज्वहार म जनका प्रयाग कर सकत हैं।
 - (11) प्रबाध की अपनी बनानिक विधि है। एसी निधियन विधिया है जिनने बाधार पर श्रम चनीय नायों को सम्पान किया जा सकता
- है और प्रब धकीय कार्यों का नतृत्व सम्भव है। (m) प्रबाध एक ऐसा पेशा है जिसम चात्य भीर साधन माय यक हैं
- जिहि वि प्रस बक अपन कार्यों तथा दासित्यों की पूरा करने के लिए काम म लात है।
- प्रवाध एक ऐसा पशा है जा नीतक ग्राचार <u>महि</u>ता पर गाम्रास्ति (1V) है जा मान्य भववा अन्य पश्चर प्रव बक हैं व नितक माचार

सहिता क आधार पर नाम करने हैं।

(v) प्रव प एक एमा पशा है जो अप विसी भी नेष्ठ पशे के ममाने प्रमुखासन के गुला में युक्त है। प्राय पेशा का सरह प्रव वह भी काय नि पायत और नाय कुशनता के लिए पूरी सरह प्रमुखासनवड़ रहते है।

प्रभी कुछ ही समय पून भारत सरवार ने की राजिल्ल सब्बर की अध्यक्ष मा एक समित (अक्षर समिति) नियुक्त की वी जिसने प्रवह्वर 1978 में प्रकाशित अपने प्रतिवेलन म प्रवेशर ल्वा नक्ष की परिआधित करने का प्रयन्त

श्रिकाश्रत कात कातवन्त्र म पश्चवर न्व उट्टा का पारकाश्रय नरण दिया है। इस समिति के स्कूमार पेशवर प्रव वह क्यक्ति है जी-

(म) (1) विधि लेखनास्त्र धाशुविज्ञान ग्रेजियांत्रिकी या बास्तुकरां पेशे से सन्विध्यत हो (1) किसी ऐसे मा बता प्राप्त पशेवर सस्या का सबस्य हो जिनको अपने सबस्या पर पयवेनरण का मधिकार हो मयवा (11) जो किसी मा गुता प्राप्त मस्या या विश्वविद्यालय से प्रवास्त्रीय उत्तावि या जिल्लामा प्राप्त किए हुए हो अयवा (14) जो किसी मान्यता प्राप्त विश्वविद्यानय से स्नातकोत्तर विगी नाज किए हु हो अपना (14) जो किसी मान्यता प्राप्त विश्वविद्यानय से स्नातकोत्तर सिंग

सरकार में काय करन का कम से कंग 5 बंग का प्रमुखन हा प्रयता (स)ो किसी वच्यनी नियम या सरकार मं प्रतिप्रासी के छन में काय करन का कम से क्या 10 बग का प्रमुखन रखता हो।

पेशवर प्रव घक की जो वांत्रशाप्ता गाजन समिति ने भी है वह सबसा य नहीं हा सकता सवार्ष परिभाषा की दिशा में एक सन्तत्त्रीय प्रवास प्रवच्य है। यदि हम देस परिभाषा की प्रहाम करें तो एक पेशेवर प्री- एक यर पेशेवर प्रव थक में स्पष्ट सन्तर कर सकता है।

वररोक परिमाणा धीर स्वच्छीकरण इस सह की स्वापना करते है कि म<u>ब पन एक पहरा</u> है। वही व्यक्ति तक पह बक बक बहता है जिसे प्रकाप विज्ञान के निवास के निवास के स्वापना की सांचा त्रान हो। वही निवास के प्रकार के समय हो। कि निवास निवास करने के बार को हो की प्रकार के प्रमाय हो। कृति त्रा के प्रकार के समय हो। कृति प्रकार के प्रकार प्रक

प्रवास एक केना नहीं है— अनेक विद्यान अब घ नो एन पशा सानने ने मत से सहमत नहीं है। उनका तक है कि अवन्य थ पूछे की सुनी विकोरताएं नहीं पूर्व जाती। होरोल्ड अमेरिने दिल एव हटके ने निसा है बर्बाप अवन्य के विभान्त क्षेत्रों में अवनि हो रही है तकारि जह स्वस्ट अतीत होता है वि सुन प्र अभी पुरात एक प्रजान है। हॉब एव भानमन के वा । म चूकि प्रव अ अभी पन्ने को आवश्यक वर्षाओं को पूरा नहीं करना आप वसे पूरान पेश की नहीं में नहीं रखा जा सहता। उदिक न कुछ मध्यवर्धी माग अपनाते हुए निका है महापि प्रव च किनान म पन्ने के समस्त निकास विद्यान नहीं है तथा दियह विकान पश्च की कुछ विवादनाका की अन्द्रा या मध्यनित करने म तत्यर है।

सर्याप प्रव म मुंख रिष्टियां से पन्न की विशेषताओं को प्रहेण करना का रहीं है नयादि बतानिक ध्य म इसे पत्ना नहीं कहा जा सरता। जिन प्रकार एक किल काश्टर इजीनियर या चाटक धक्त कट का एक पेना होता है उस रूप प्रव क पता नहीं है। को न तो प्रव च चातुम का पूछा विकास है पाया है और त हा प्रव <u>च स्था का ति</u> की पाया है और त हा प्रव <u>च स्था का ति</u> की सि के सि कि स

प्रक्रम का येगे के रूप में विकास होता — अब व का पये होने न होने के सम्ब य म जो विवचन उत्पर जिया गया है उसते हम इसी ानकर्त पर पहुँचत हैं हि प्रक्रम म मा प्रती विग्रह्म इस्त में के रूप म पूर्ण विकास नरी हमा है कि दु का गया के रूप में प्रक्रम के रूप म पूर्ण विकास नरी हमा है कि दु कि गया को प्रक्रम न प्रक्रम व प्रक्रम प्रकार जा पहा है। चू कि अब म म पर असी हु छ विशेषता पर असी हैं इसी लिए कुछ विशेषता पर सम्मान अब क का पूर्ण के रूप म माना नमें हैं और असिका मैंने बेचे एसा सिएशन ने तो अब म ने एस क्षम प्रमान निकास है। जो भी हो अब इसी पृत्रा का निकास निकास है की एसा व ना प्रकार के विकास है। जो भी हो अब इसी पृत्रा का निकास की कि हम प्रवास नता जा रहा है। रूप के विकास के प्रकार के विकास है। जो भी हो अब इसी पृत्रा का ना निवास के विकास के प्रकार के विकास के विकास के साम प्रकार के विकास के प्रकार के विकास के विकास प्रकार के विकास प्रमान का मान प्रकार के विवास के विकास प्रमाण के समझ प्रमाण का नाम हो। का विकास होना वना निवास के ति स्वास की विवास के लिए का विकास की निवास के लिए मा स्वास प्रमाण की वन्ती हुई द जा मानाय मा प्रवास ने विवास होना वना निवास के लिए मा देशन की वन्ती हुई द जा मानाय मा दोलन का विवास होना वनातिक अब य दशन की विवास प्रवास के सहस का हो है।

भारत में प्रवाध एक पेते के रूप से—ित्रस्य के विकसित और उद्योग प्रधान देखाको तुमनाम भारत की अध व्यवस्था अभी विकस्तरील अवस्थाप है तथापियहाँ भी प्रवाध एक पश्चक रूप म तजी में विकसित होने लगा है। सर जन्म तिकसे का मदा है आ रता में विकाकप स धीकोणिक सपटन विवसित हों रह हैं उससे यही प्रतीव होता कि यहाँ पशाकारी प्रवध (Professional Management) नेवल धरिस्तव यही नहीं पाया है वरत् शोधता स विकास को प्राप्त नर लेगा। भारत में धान दिख्या मैनेवभेट एसीसिएयन ने जिस प्रवध सा दोन न ने धारम्य निया है उससे यावसायिक तथा प्रौदोगिक दोन की रिचि निरस्तद बन्नी जा रही है। देश में प्रवच्य शिक्षा की माग से उत्तरोत्तर इखि ही रही है। विशिष्ट प्रवध्यो के अपने प्रवच्य की प्रदि है। विशिष्ट प्रवध्यो के अपने प्रवच्य की प्रविच्या से प्रवच्य की प्रविच्य ने स्वव्य की प्रविच्या से प्रवच्य की प्रविच्य ने स्वव्य की प्रविच्या से प्रवच्य की प्रविच्या की विव्य प्रवच्या की विव्य प्रवच्या की विव्य प्रवच्या की विव्य प्रवच्या की व्यवस्था में व्यवस्था की प्रवच्या की प्रवच्या में प्रवच्या से प्रवच्या स्वच्या से प्रवच्या से प्रवच्या से प्रवच्या से प्रवच्या स्वच्या से प्रवच्या स्वच्या से प्रवच्या से प्रवच्या स्वच्या से प्रवच्या स्वच्या से प्रवच्या स्वच्या से प्रवच्या स्वच्या से प्रवच्या से स्वच्या से स्वच्या से प्रवच्या स्वच्या से से स्वच्या से से स्वच्या से स्वच्या से स

जो प्रकृतियों देश म गनिशीत हैं उनसंब्दी सनेत मिलता है कि निवट भविष्य प्रवश सान वाले कुछ दशको म भारत में प्रवाद का उसी तरह पशे के रूप स विकास हा जावेगा जिस रूप में सान प्रमारका इस्लंड जापान या जमनी में है।

4 प्रवास एक सामाजिक उत्तरदायित्व के रूप म

(Management as a Social Responsibility)

चिमा निशास्त्र स्वास्त्र से साथ माथ प्रव च का क्षेत्र भी "दलता रहा है। 19 में जाता ने म परण्डासन अवाज (Traditional Management) ना बोनवात्र मार्गेट स्वास्त्र से स्वास्त्र से होते के हिते हैं। उसे समय प्रव च का का से क्षांसर के उद्देश की पूर्ति करना था अपनि द्वांसिर के समय प्रव च का का से क्षांसर के उद्देश की पूर्ति करना था अपनि द्वांसिर के साम की प्रिक्तम करना था। पर तु 0 भी स्वतान्त्र में से स्वेक तकसीदी एव राजनीतिक परिवता में पिएए।सस्दक्ष प्रेशेष अब प्रको तथा प्राय विशेषकों को का प्राय है। श्ववता के क्षेत्र में हुए कर परिवतनों से प्रवच्यो के उत्तर सिक्षा भी पर्यान परिवतन हुए हुँ अब अधुनिक प्रवच्य का सामित्र के देवल करे के स्वासिर्य के हिता की स्वाक्त करना है बहिन उसे स्वयान में नाम दिन होगी। समाज सरकार एव उपभाताधा के हितों की रक्षा भी करनी होगी। समाज के इन विभिन्न वर्गों ने प्रीन प्रव चन के दायित्रों नो प्रव चक के सामाजिक दायित्यों (Social Responsibilities of Management) ने नाम से पुणरा लाना है। प्रो बनर्जी ने व्यवसाय में पाए जाने वाले हितों की विभिन्तता (Diversity of interest) नो बताते हुए प्रव चक के सामाजिक दायित्रों का विभिन्त सा स्वित्र स्व में किस क्षा भी क्षा करना है के स्व

¹ M Banery . Bus ness Administ at on P 15

385

गड पुरु के सामाधिक वािय वा बो पुण रूप स निषाह ने ब निष् पुण वांचाह एवं हैमानवारी स काब कराना गा। स्वाियमा पारा यण माम की जाती है कि इ सिक्शविक लाभाग मिम। क्याविद्या पारा कण माम कुन निष् कर के ह सिक्शविक लाभाग मिम। क्याविद्या पारा कथा मजदूरी नाया कण का कर पर्क एवं प्रदेश है कि प्रव वक्ष प्रमिश्व कि वह प्राप्त के पार्च के पार्

नहा पर स्वामा धिकाश "वक्तावा क प्रवासक हात ह उन देशा म स्वामी क उद्द य यथात लाम क उद्द मा भू तृत होती है तवा प्राय उद्दामा पव िना का उपना होता है। इसम मनवरी का निम्म न्यर नार नी प्रकानोप अन्तर काला प्रवास की किया निम्म न्यर नार नी प्रकानोप अन्तर काला प्रवास की की नीमते निमान स्वासी की लामा विकास की निम्म नी है। भारत वला विकासकी का स्वास मा नहा प्रवास का एक "प्रवास का की मिनती है। भारत वला विकासकी का स्वास मा नहा प्रवास का एक "प्रवासन क रूप प्रवास नहा हो रायर के सा मा नात का प्रवास मा निमान है। विकास का प्रवास का नात का प्रवास की निमान की स्वास की प्रवास कर प्रवास की प्

हत्रर्गीय प्रा ए एन ध्रयवात न भी ध्रपन लेल म बहु न्यवस प उद्द्या (Pluralistic Business Goal) का वा वर्गों म विमाजित किया है

1 A N Ag nor la Soci l Respons bit es of Man gement Developing

1 सगठनात्मक वह इस (Organisational Goals)—गसके अन्तगत गनसाय स प्राप्त नाभ (Profit) "वसाय का विस्तार (Expansion) एव नव प्रवतन (Innovation) भ्रादि उद्दृश्य सम्मिलत किए जा सकते ह ।

2 गर सगठना मन उद्दश्य (Non organisational Goals)— इ के गतमत कायरत कथवारिया के अपाण असे ऊवी मजदूरी सतीपप्रद काय की दलाग उपभोनाया को आदी जिस्म की सस्ती बस्तुण प्रदान करना सरकारी नीतिया एव कायज्यो के जिया वयन म सहयाय प्रान करना सवा सरकार होता

मीतिया एव रायत्मी के त्रिया तथन म सहयाय प्रान वर्षा तथा सरकार होता नवाए गान करा का निवमित्र व पूछ रूप से मुनतान करना घीर समाज के क प्रतानकारी कार्यों असे शिक्षण संस्थाए रोजवार करना व बस्तुमों का प्रियंक उत्तादन म्रान्ति सहाय बटा कर समान की सवा करने मात हैं। भूत उपराक्त होनी प्रकार के यवसाय क उदय्यों क प्रति प्रव मक का

उत्तरदायि व है। सफन प्रवायक वनी माना जाता है जो कि इस विशेषी निती म समावय एक सामुजन स्थापित भरक समाज व सभी वगों के हिता की रक्षा करता है सीर प्रपन दायित्वा की निभावा है। इस प्रकार प्रवायक का कत्त व्य है — व्यवसाय संप्राप्त प्रनिक्ष का समान रूप संद्वमंत्रकार वितरशा कर कि ग्रेयरणारियों की उचिन नामीश कमवारिया का उचित वेनन एव काय की द्वार्य प्रतिकत्तीय एवं उपभाक्तामा हुतु जीवत कामत मिन धीर सामा य रूप सं यनसाय इस प्रकार से स्थानीय समाज तथा राष्ट्र के लिए। कपरिसम्पन्ति (Assets) बन जाए।

पद भ एक कला एवं विनान के रूप में

(Management as an Art & a Science)

प्रवाध विभाग है अथवा करा एस जानने के निए हमे विभाग एव करा का सम जानना सावस्थन है। सुन्धवस्थित ज्ञान को ही विभाग कहते हैं। इसम सम्बोहन य प्रक्षोगों को साधार साना जाता है तथा कारए एवं परिस्तान के सन्द भ का सम्बाधन किया जाता है। करा का सम इस सुन्धवस्थित भाग सांवाहित करियोगा माना सावहारिक उपयोगा माना माना सावहारिक

जी पित प्रबंध की एक विचान के रूप म स्वीकार करते हैं उनका कथन है कि प्रबंध एक नवीन एवं विचानमान विचान है, अभी क्षके सिद्धान्ता का पूण विचान नहीं हा पाया है। प्रवंध के भी सिद्धान्त प्रयु रूप से विकस्तित हो। पण है उनमें कारण एवं परिश्लोध के सम्बंध का प्रवंधन किया जा सकता है और य सिद्धान्त पापक अनुभवो प्रयोगी परीहरणों एवं यावहारिक समुभवों पर प्राधारित है। पतं कसते स्पष्ट है कि प्रवंध एवं विचान के रूप म सपने विभिन्न सिद्धानों तकनीको नियमां सार्विक साथ विवस्तित हो। रहा है।

इसने विपरीत वे व्यक्ति माते हैं जो प्रवाच विषय को एक विज्ञान के रूप में स्वीनार न_दी करते हैं। उनकी धाराणा है कि प्र<u>वास समाज विचानो के छातगत</u> फिर भी हम कह मनते हैं कि प्रकृष एक नवीन विकाममान विनाम है
जिसम मानव नवहर का प्रष्याय किया जाता है। प्रवृष्ठ विनान भी तक एव
समामिक विनानों की भागि एक निषय गय सुद्ध विनान ननी है क्यानि हममे
मानव नवहार का प्रध्याय है। प्रवृष्ठ विद्यान को विकित्सा एव इन्जीनियायि
विनाना को नेगा म रखा जा सकता है। तनमें सद्धानिक एव यावणारिक नाना
क्यान की मानव्यवह होती है।

प्रवेश के करा राज्य के का तर्य प्रवेश सिद्धा रो नियमा विधिया सक-ाकी निवन्यरण स्वीह का यावनारिक जयसा स नामा है। इसके स्वतंगत प्रवेश मानव यव ार जीवन हान और वयारिक सिक्त प्रविप्राप्त करके स्वहार में गीवन प्रवेश प्र

पत्र बोसवा शताः में विक्यकर निराम सहायुद्ध के पश्चाद स नम निराम साम गात निराम साम विक्यकर निराम सहायुद्ध के पश्चाद स नम निराम साम नाम निराम साम निराम साम नाम निराम साम नाम निराम साम नाम निराम साम नाम निराम साम निराम साम नाम निराम साम निराम साम निराम साम निराम के स्वाद के साम निराम है कि निराम निराम निराम है कि निराम साम निराम निराम है कि निराम साम निराम निराम साम निराम के स्वाद पर सिराम निराम निराम कि निराम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम साम निराम साम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम साम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम साम निराम कि निराम निराम साम निराम साम निराम साम निराम साम निराम कि निराम निराम साम साम निराम साम

(Mana cment as a Dynamic Process)
प्राधुनिक समय म किसी भी उपक्रम या मस्यान म प्रव व धरने पूर रिधारित कार्यो जसे--नियोजन समक्रन धरिप्ररशा निर्वेशन सम वय एव निय त्रण आर्ति को एक दिए हुए उस से सम्पालित करने तक ही सीमित गरी है बिक यह निर नर <u>विस्त्याण</u> निष्णु भूत्वाका एव काय करने को एक गतिशील शृद्धा है। प्रवास गयी काशों को प्रतिन्ति देवता रहता है तथा परिस्थितियों के अनुसार जनम परिकतन एवं संबोधन करता है। यही गरी प्रव खं उद्योग स्थवा स्वसाय के प्रत्यक स्तर के िए आवश्यक है। अस हम कर सकते हैं कि लुब प

एम गृतिनात एव मृजना मक प्रांत्रया है। प्रक्राय एक गृतिनाल प्रांताली या पद्धति के रूप मे

(Managemet as a System)
प्रव प न एक पढ़ित सदस प्रणाली के कुण में साध्ययन महरूबपूर्ण बनता
रा रहा है। इस विवाद प्राप्त मि विकास वन रूपमय पाँच दक्षा निर्मा से हुम है
स्पेर इस दिक्सित करने का प्रमुख अब समुद्र राज्य क्षम रहन को है। यहा 1967
में सावजनिक जब पर राष्ट्रीय क्षमिन (Nausaal Institute on Public
Management) की स्थापना की यह विसका उद्ध्य बरीजगारी जन कवाण
सिक्षा प्रार्थि की तरह विच राष्ट्रीय एक नामाजिक समस्याक्षों के समाजान के चिद्
प्रव चक्षीय प्रार्थियों सी राज्यीय एक नामाजिक समस्याक्षों के समाजान के चिद्
प्रव चर्चीय प्रार्थियों सी राज्यीय की स्थापन करना है। ये क्षमीजन
स्पी प्रदेशिय प्रवाश विधि के निज सिकारिक करता है जिसके माध्यम सं प्रव व
सननाम लागू किया जा सन।

प्रस् घ-जनत म प्रमानी विचारचारा का स्टिन्दोश, सामायन यह ह कि श्रम पनाय दिनान और जीवविनान प्रखानिया की भाग प्रव ध प्रखानी भी -मिल जगद के प्रथ्य शहर वा का एक श्रीपनारिक संगठित एवं प्रवस्थित मित्रण है धर्यात् प्रत्येक समाठम म कामरत यक्तिया का एक समूह होता है क्तिम परस्पर भौपचारिक सम्बन्ध होते हैं और उन 'यक्तियो म से प्राचेक यक्ति की अपनी त्रियामों का कोई एक पृयक उद्देश्य नहीं होता वक्ति सभी व्यक्तियाकी त्रियाम्री का भतिम उद्देश्य सगठन के सामाय उद्देश्या की पूर्ति करना होता है। प्रवाध वज्ञातिको का अभिमत व कि यस धना को प्रत्येक व्यक्ति की किया को एक अप के हुत में तथा सभी व्यक्तियों की कियाबा को संयुक्त का म एक प्रशाली के कप मे मानना चाहिए धीर न्सी थाघार पर प्रव घन्नाय करना चाहिए। प्रव धनीय प्रणानी का विचारवारा किमी एक पण्ल या पक्ष क स्थान पर सभी पहलुमी पर एकसाम विचार बरने का धापह करती है। दूसरे माना में प्रव व की प्रशाली विचारधारा म किसी एक ही भाग का अध्ययन नहीं किया जाना वरन सभी भागी का ग्रह्ममन रिया जाता ह ग्रमात् यह सम्पू । के श्रव्यवन पर बल नेता है। तिश्व के प्रव प विशोप मा ने यह भत प्रस्थापित विया है कि प्राप्तनिक बृहद्स्तरीय उद्योगों और व्यवसाया की बन्ती हुन जटिल समस्याधी का सामना करने के निए प्रव घडीय विवारधारा को अपनाया जाना चाहिए । प्रत घक को एक सगठन के

विभिन्न अगा को अपग अनग न मानकर सम्पृण सगठन की एक ही पद्धति या प्रसानी या यबस्या मानना वाहिए और नद्नुसार काय करना चाहिए।

प्रव प प्रसावी को पारिभागिक रूप म स्पष्ट करते हुए हरलाता भी ने लिया है एक प्रसाली <u>धन</u>क वकाइया का जो परस्पर सम्बद्ध होती है समूत है। मारटन के अनुसार प्रशानी विभिन्न भागा अथवा वस्तुओं का ऐसा समीजन है जिनम एक जटिल इका का निर्माण होता है। जान ए देकर के मत म प्र<u>णाती</u> भान किराबीन प्रमानियों का श्वान है। बेसूर दि अका करना है कि प्रसानी परस्यर सम्बद्ध भागा का एक समूर होती है। जिस प्रकार भणु-यरमाणुयों की एक प्रमा ी होती है धयवा व्यक्ति व यना की एक प्रमानी नानी है और समून 'यस्तिया की प्रमाली तानी के ठीक उसी तकार प्रवास को धनक भागा पत्तिया ध्रयवा उप प्रणाणिया को पर्णाची माना जाता चार्तिंग । बेस्ट चचमेन न इमिनिए तिका है कि प्रशानी म मा यन मस्पूरा प्रशासी एवं सनक समा के बारे म मोचने की विधि है। प्रव प प्रशानी की विचारकारा समझन था सर्गान की सभी नियामी क एकीकरण और सम वय पर बन बती है और साथ नी उप प्रशासिया या विभिन भागा के पूर्ण विकास की धार भी अपना पूरा ब्यान दती है। बसी विवारधारा की हम बनानिक भाषा म जब घएक पद्धनिक रूपम (Management as a System) प्रथवा प्रवास म प्रमाना विवारवारा (System Approach to Management) कन्ते हैं। प्रवार प्रशानी विचारधारा य सवप्रधम प्रशानी का परिभाषित प्रधवा निश्चित किया जाता है और त पक्चात उद्देश्य निवारण श्रीयवारिक उप प्रशानिया का निम ए तथा सभी नामा या उप प्रशालियों का यबस्मित एकीकरण करना हाता = 1

प्रव स जगत म साधारणन व द एव खुना (Closed and Open)
प्रमाणियों का प्रयोग किया जाता है। इन्त झार खाववाई न व द प्रणानी को
सूचना कहान प्रणानी (Indoomation tight System) को नाम दिवा के दिवस् स्न्तात समस्त दिवाधा पर प्रव च का पूर्ण तिवन्त्रण होता है। इनके विपरीन गुनी
प्रणानी म प्रनम्प का सक्स्त क्रियाधों पर पुरा विवन्त्रण न निका है। बन्द प्रणानी
प्रणानी म प्रतम्प का सक्स्त क्रियाधों पर पुरा विवन्त्रण न निका है। बन्द प्रणानी
प्रणानी म प्रतम्प को पर्दर सम्ब च न ने होता न कि खुनी प्रणाली का

प्रवास का क्षत

(Scope of Management)

प्रबाध का लेक प्यापक है। जना किमी काम करने हुतु मामनिक प्रधास किए इस हैं समारमक राग निर्माणन मामक कारियालमा निर्मेशक सुध वस प्रस्त किए राग

जात हैं तथा रसक रिए नियोजन समठन अभिन्नरस्त निर्देशन सम्बयास्य नियाण सरत की आवश्मकता होती है वा प्रकास अभिन्या गरयन अवद्य अग्र यक्ष रूप से प्रयुक्त की जाती है। यही कारएं। है कि प्रवास का काम क्षेत्र यक्ति के परिवार म भी है ता राज मंशी है। मरिंग मस्त्रिंग चव जिल्ला सरमारा धरमतात्र धार्मिक व सामाजिक प्रसाव युद्ध औद्याधिक प्रीष्टान काइ भी द्वेत प्रवाध क उपयोग की विना मी जनाया जा सकता है।

प्राथमिक एव घोडाविक क्षेत्र म भा प्रवा म के क्षेत्र की व्यापकर्ता का अनुमान उन विभिन्न दिवा से नगाया जा सकता है जिनम प्रव क एक विभिन्न विवय के का ने प्रमुक्त दिवा साता है। कामानव प्रव व (Office Management) उत्पार्कत प्रव व (Production Management) विषया अव व (Marketung fanaeement) वार्षिक प्रव व (Personnel Management) प्राथमित प्रव व (Transport Management) विश्वीय प्रव व (Financial Management) आर्थित के भा के विश्वीय प्रव व (Financial Management) आर्थित के भा के वा प्रवाणित विश्वीय प्रव व प्राथमित विश्वीय प्रव व प्राथमित विश्वीय प्रव व प्राथमित विश्वीय प्रव व प्राथमित विश्वीय व्यापक विश्वीय विश्वीय विश्वीय विश्वीय व्यापक विश्वीय विश्वीय व्यापक विश्वीय वि

प्रो न्वर के अनुसार प्रव ध रीन प्रतार के काय करता है। 1

- 1 'यवमात्र का प्रवास (Managing a business)
- 2 प्रव भना का प्रव भ (Managing managers)
- 3 अभिना और नाय ना भन व (Managing managers)

त्राप न पाल्या से उपान का आ नाहुन परी हा तानारी परी आजना पर नाया उन्हें निर्देशन न से समझ प दनका है। यहमाग्र का प्रकृष करते समझ है नहीं पृत्र धन वा हुए सिना होरे वार्य करता है। वार्य पृत्र प्रकृष होता है। उसाह के जबकित प्रव वका का प्रवृप्त अभिना होरे वार्य करता है। वार्य प्रव वार्य प्रव वार्य करता है। वार्य ये येशा वार्य प्रव वार्य करता है। वार्य ये येशा वार्य प्रव वार्य करता है।

दामि चा (Social Responsibilities of Management) को झार सकेत करते हैं। र ती से काय एक डबरे से तुर हुए हैं। जब भी कोई प्रव वक कोई करण उठाता है ता तीना राथ प्रभावित होत है । इन तीनो पर जोर र ते हुए झाग प्रा डकर नै लिखा है कि यदि इनम स एक को भी खोड़ रिया गया होता तो हम प्रव घ प्रधिक आपवस्ता नहीं होना और हम एक "बताय नहीं करना पडता और न ही भी शामिक समाज होता । 1

भ्रत हम कह सकत ह ि बतमान समय म मानवीय भागस्यक्तामा की पूर्वि हेतु सामूदिक रूप स बाय करना एक्त है तथा ब्राधुनिक राद्योगक एव व्यावसादिक विवास परिणास्वक्त प्रवाध एव स्वामित्व रह धरन प्रसा वन पनाम नी हैं। एमी परिरिक्षियों म मार्चि शैवन के प्रस्क क्षत्र म प्रवास की किसी कर की में प्रवास की किसी कर से प्रयुक्त किया जाना परमावश्यक हैं।

प्रवाध क सिद्धात

(Principles of Management)

प्रनाद का श्रम्यान करते सम्बादक के सिद्धानों का श्रम्यक महरूप्रसूख है। जहीं भो दो या दो स श्रीयक प्रतिक निष्मारित तक्यों का प्राप्त के निष्मार करेंग बही प्रवाद के सिद्धानों की प्रवाद के सिद्धानों के सिद्धानों की प्रवाद के सिद्धानों की प्रवाद के सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों की प्रवाद के सिद्धानों के सिद्धानों की प्रवाद के सिद्धानों की प्रवाद के सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों की सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों की सिद्धानों की सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों की सिद्धानों की सिद्धानों की सिद्धानों के सिद्धानों की सिद्धानों के सिद्धानों की सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों के सिद्धानों की सिद्धानों के सिद्धान सिद्धानों के सिद्धान

- (1) प्रव घकीय काय रशनता म यदि के लिए
- । । प्रव च का प्रहृति कासमस्रक के तिण
- (३) प्रनुसदान न्य म सुघार ताने इ तिर एव
- (4) सामानिक पढ़ो की बाप्त क विद्या

जब प्रव व क सद्धाता का अनुगतन कि<u>या</u> जायगातो प्रव पत्तीय तथा क्ष्मण्याता प्रव पत्तीय तथा क्षमण्याता प्रव पत्ति । जिवत क गण्याते प्रव य निद्धाल्या के अनुगत्ति अथवा प्रयास व प्रवास प्रवास प्रवास कर के प्रयास व प्रवास कर के प्रयास के प्रवास कर के प्रयास करता है गौर उसे पुरानी परित्मपूरण तथा जातिन मनी भीर तो तुने कानी प्रिथिया पर निचर पहुंच गणा प्रयास प्रवास प्रवास के प्रवास कर निवास के प्रवास के प्रवास कर निवास के प्रवास कर निवास के प्रवास कर निवास के प्रवास कर निवास कर निवास कर निवास के प्रवास कर निवास के प्रवास कर निवास कर निवास के प्रवास के प्रवास कर निवास के प्रवास कर निवास के प्रवास के

¹ If o e of the we e om ted we would of hive management any mend diwe also not have been entry nerve on identical society. — P.F. Druk, I. The Pact of Minigement P. 17

प्रतन्। इत मुम्मता पीर स्वव्दता के माथ समया जा सकता कै। कुण्टन तमा ग्रान्ते ने निया के प्रव घ ने सिद्धान प्रव ध नन्त्यों की एक नाज सूबी के का म काय करते हैं। प्रव व सिद्धाना के सभाव म प्रव धो वा प्रशिमास ति-तुष्टें की पद्धति पर प्रापारित होता। प्रव व सिद्धाना का विकास होने स सामािक नक्या में भागि सी शि मा मिस्सीना प्राप्त होनीहै। प्रव पकीय काय मुस्तन्ता स हिंदि हारी है प्रताथना का विवत्ता सबुपयोग हो गाता है और फनस्वरूप प्रव क का समाज के सामकित के नित्दाता के प्रयापन प्रमुख्य के में पिद्धाता के प्रव प्रमुख्य ने सम्बादियों तम्म प्रविक्षता काम ने की काय-मुक्ता में हिंद स्व प्राप्त सुव के सम्बादियों तम्म प्रविक्षता लगान पर प्रिक्षता द पान सम्भव बनाना है। प्रव मा मिद्धानी की धावयवनना सनुसवान-कार्यों में मुश्य नाने के नित्य भी है। प्रक्रियों के स्वभाध उनकी प्रारता शारित्व प्रवश्याप मनावनानिक चारणाओं सीन प्रशिमा सानिका सव्यवन करन में यव क्षात्वान के बच्चीविता निद्ध हो चुली है।

प्रमिद्ध फेंच ख्वोगपति हेनरी फ्योल ने प्रवास के 14 सिद्धाता का प्रतिपानत हिंदा है। इसका उनका प्रमुक्त म स्वास्थात किया जा चुका है। है हैरी क्योल द्वारा प्रतिपादित प्रवास विद्वालों के प्रतिरिक्त कुछ प्रय सिद्धाल भी विगानों ने वेतनाग हैं विज्ञा मुख्य म हैं —

- । उद्दश्य का सिद्धान
- ? नियोजन का सिद्धान्त
- 3 नीति निर्धारण का सिद्धात
- 4 अपवाद वा मिद्रान
- 5 प्रमापीकरसाका सिद्धात
- निय अला के बिस्तार का सिद्धात

जर सम को शिक्षा न वातात है कि किसी बी स बा समझ समन के उह अप परा तरह स्थल हीन बाहिए और सभी कमबारिया को न उह स्था की मुम्बत बाक्सरी होनी बार ए नाकि के लाकी प्रांतिक के प्रवस्तों में ससमग्रस्य की स्थित में न रहे। सस्या प्रमाना समछन के सभी काय बीक्षित उह स्था की प्रास्ति के सिए किए जान चालिए।

नि<u>योजन के सिकान को सांग है</u> नि सस्या या सगठन म सभी नाथ पुन नि<u>ष्योदित योजना अनुसार विष्</u>रण जाने चाहिए। नियोजन विभाग को योजना निर्माण के समय सम्या या सगठन वा उपलिया उपन च सग्रकत भाकी परिस्थितिया आणि ने ब्यान म एनकर चनना चाहिए। एन नुस्ट नियोजन नुस्ट मुख्य प्रति पुन नुस्ट नियोजन नुस्ट मुख्य पुन नुस्ति पुन नुस्ति है। थन्ड नियोजन नुस्ति मुख्य पुन नुस्ति है। थन्ड नियोजन नुस्ति मुख्य पुन नुस्ति है। थन्ड नियोजन नुस्ति मुख्य पुन निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण स्वाति निर्माण स्वति ।

नीतिया नियोजन का प्रमुख तस्य प्रथवा ग्रग होनी हैं अत प्रव यक व निए यह निवात सावस्थक है कि वर निर्धारित उद्श्या या तथा की प्रान्ति के निए निश्चित और स्वष्ट नीतिया निर्धारित करे। नीति निर्धारण का काम उन्ह प्रवास ^{का} होता है जिसे यह ब्यान रसनाचाहए कि नीर्तिया यानहारिक हा तथा वास्तविक तथ्या पर बाबारित हो। उन प्रव स को सस्या या सगठन प्रववा उपनम नी बावश्यनताचा बातारिन परिस्थितियो उपल व तावनो भाटी परिस्थितिया ष्यादि का पूरा घ्यान रखना चाहिए ग्रीर इस बात के प्रति पूरी सावधानी रखनी वाहिए कि नीतियाँ निर्धारित नटयों की प्रस्ति य सहायक ही तथा कमवारियों के

धपवाद वा सिद्धात जिसका प्रतिपादन एफ इन्द टेलर न क्या था सन बताता है कि प्रत्येक स्तर पर प्रव यक को प्रपत्ती <u>म</u>ध्यकार ग्रीमा क<u>प्र त</u>ात प्रावस्यक विष्णम जन व निए सत्पर रहना चार्रिए। वेचन व ही मामल उच्न प्रव षका के निए छोड जान चाहिए जो उसको समक्त या अधिकार भीमा क खाहर हा। इसरे शानाम कवत प्रपतादजनक सामने ही जिल्ह प्रव शाक समक्ष रख जान चाहिए घ्रायथा नियमित निष्पादित हो रह कार्यों के बार के उच्च प्रव पका स प्रथिक पद्धताञ्च नहीं करनी चाहिए। उच्च प्रव प्रकों को देवल समय समय पर क्नक निष्पादन की सूचना दे देना ही पर्याप्त है।

प्रमामी क्रिकात की मायता है कि कोई भी काय मुरू करने से पहुरे उसके प्रमाम (Standards) निश्चित कर की चानित और तपश्चात् जन कार्यों का विकादन उही प्रमाना में प्रा<u>वार पर</u> हीना चाहिए। प्रमानोकरण के विद्वात के अनुगानन स वसवारियों की कायकुश नता बढ़ती है और निर्धारित नक्ष्यों का प्राप्ति म सहायता मिलती 🗗।

निय न सा के विस्तार के निद्धांत का प्रतिपादक प्रकृताल (Gracunas) नो माना जाता है जिसन बताया है कि योग्य तथोग्य प्रव धन भी प्रतस्य प्रक्तिया वे कारों का नियात्रसा श्रीर निर्देशन नहीं करसकता श्रुत श्रथीनन्यांकी ग्रावश्यकता है। निय त्रहा के विस्तार का प्रमिणाय प्रकीनस्था भी इस संस्था स[ु] जन पर एक व पन तिय तथा रहता है। यहि विश्वी सत्यान या सवठन में तीन प्रव पन हैं और प्रत्येक प्रव प प्राप ने प्रयानी याम्यवानुसार त्रमञ्जा सत्य दस ग्रीर प न्ह प्रयोगस्यो पर िय प्राप्त रच सबते हैं तो हम कहन नि ब्रमुक प्रव धक के निय प्राप्त निस्तार क्षेत्र सात समीनस्य हैं अधुन नियासण ने विस्तार ना क्षेत्र 10 समीनस्य हैं और तीसरे का नियात्रम् विस्तार 15 स्रमानस्य है। प्रकृतात भी मायता है कि प्राय को भी प्रव वन अपना प्रविकारी अन्तर रूप से पान और प्रविव से स्रविक 6 प्रजीतस्त्री राही लेकिन राम निरीपण नियंत्रण कर सकता है "यस प्रविक का नहीं। हुछ प्रयासियानी के बतुनार एक धिकारी तीन से नेकर छ। संयोतस्यो

का नै तिरीश्रमा कर सकता है। इन रृष्टयना के खावार पर हम खिवशारी नारा निरीक्षण नियंत्रस्य किए जाने वाल खघीनस्यो की खौसन सन्या 4 या 5 मान सकत हैं।

प्रव च विनान की आवश्यकता (Need of the Science of Management)

प्रोटोसिक एव यावसायिक उन्तु मन्य प्रामुलकृत परिन्तानों के परिणाम स्वरत प्रवास का एक विनात करण मं प्राविभीत हुआ है। विकसित राष्ट्रा असे प्रमीरका उत्तर्भ अपना आपान प्रारित मन्य विकात करण में स्वान प्राप्त हो एया है। विकासकीत रेण भंभी स्मान्य को स्वीकार किंगा नीते जमा है तथा प्रका<u>तिन प्रतिन्त</u> विभिन्न कोता संप्रधान करता वा रहा है। प्रवास विकास की प्रमान निकास कारणा <u>ज जन्म इंट्र</u>ेट

1 तक्नीको विश्वतन (Technological Changes — मन शाना की स्मा स १ तिनीको क्षेत्र म वक्त महत्त्व प्रदिवतन हुए हैं। उत्पार्क करतिका समा स १ तिनीको क्षेत्र म वक्त महत्त्व प्रदिवतन हुए हैं। उत्पार्क करतीका तथा वस्तु को महत्ति स भी विश्वतन हम्मा है। यस विभावन किमारा रामा मीनी कराग स्ववान विकाव रह्मा आधुनिकी करता हमा हमा करता कर पार्ची के साम कर्मा कर गए हैं। ब्रीधोणिक एवं नावधायिक क्षेत्र स सरकारी हमाक्षेत्र बटन स विदे थोग करारामण एवं निश्चत अव क्ष्म कर्मा के भाग स कर्मा ए कामून बन गए हैं। प्रतम्म कर्मा वस्त्र स प्रदेश हमा है। हरता के नावधित सम्मा हमा वस्त्र प्रदेश प्रदेश साम मिन स्वयान प्रदेश प्रदेश प्रदेश हमा विकाव स्वयान स्वयान

2 सायनों के लांदनन प्रसाप की सावस्वकता (Need for Maximum Unlivation o Resources)—स्वतः अस मुख्या नी असून दिस्पता अस्तिन्वमा का विद्यान होना है। अतिस्वर्धा स बर् 3 उपाय विजय नी अपन कर सकता है जो स बंद न प्रदेश के प्रसाप की स्वत्य नी अपन कर सकता है जो स बंद न प्रदेश के किया की स्वत्य ने अपन की स्वाप्त की स्व

395

र्गतणाम रस बात का साक्षी है कि व नी दश स्थित सम्पन्न । व उन्च जीवन स्तर पास्त बरेने म छफल हुए हैं जिन देशा संचावसायिक प्रवाप का शान एवं दक्षता स्राप्ति का कामा विकास हो चुका है।

4 सामाजिक उत्तरवाधिस्य को पूरा करने हुतु (Accomplishing Social Responsibilities)-परम्परा<u>गत प्रव व के भागत प्रव ध एव स</u>ामि व नाना का पृयक् प्रस्तित्व ाही या और प्रवेशक का दायित्व स्वामित्व कृतिना ना रन करना था नेन्ति साधुनिक प्राधानक प्राधानक यवसाय (Profession) क रूप म जॉन र चुका है तथा स्वामि व एव प्रव च दोना असग अनग हा गए हैं। प्रब धर ना उत्तरनायि व स्वामि व के हिती की राता करना ही नूने है बिक इसके उत्तरदायित्व बाहरी नगत स भी हैं। प्रवास का दायित्व उपत्म की स्थापना करने उसका सचानन करने धीर नाम प्राप्त करने तक ही सोसित नी है बिक उस उपनम में नाम करने बात कमचारिया कञ्चा मान प्रदान करन वालो प्रतियोगिया उपमोक्ताया समाज एक राष्ट्र कं प्रति भा अपने उत्तरनाथि वानो निमाना पडता है। आज विनियोजक (Investors) सपनी पूजी पर बाध नामांश चान्त है। क्सचारा ऊची मजदूरा काय की मन्दी दकार और भाय नाभ चानत है। उपभात्ना सस्तो एव प्रन्धा वस्तु चा 🛮 हैं। समाज वस्तुषा का अधिक उत्पादन, राजगार क बाधक अन्सर समाज कं उत्थान हेतु शिश्रण सम्धामा मस्पता धममाना मादि हत प्रत्यक उपक्रम का सहयोग चान्ती है तथा सरकार द्वारा लगाए गए करा का नियमित एव पूरा मुगतान चाहरी है "स प्रकार आधुतिक प्रव च की आवश्यकता इन विभिन्न एक परम्पर विरामी हिना म सतुनन नापित करक धान उत्तरदामित्ना की परा करन हेतु है। इन उत्तरनायिका को किस न हतु प्रव थ वित्तान के निद्धा ना एवं व्यव हरा की गावण्यकात हर।

5 निर्वोध संचालन एवं उद्देश्यों की पूर्विहेतु (Uninterrupted Working and Attaining Objectives) —िक्सी भी पवसाय एवं उशोग के तह । की प्रधान क्या इसे प्रभावसूछ मवालर हेतु ग्वाच विचान को आवश्यक्ता हो । दिव प्रचान के महत्त्व को स्वीतार बरत हुए भी कुटन एवं श्रा थो झानन ने निवा कि प्रधान के महत्त्व को स्वीतार बरत हुए भी कुटन एवं श्रा थो झानन ने निवा कि सिंग प्रचान के स्वीतार को हैं से अंत्र नहीं है।

प्रोत्रह्मसम्बद्धाः संयक्ष न प्रवास के सह व को तीन रूपा म बनाया है—

। प्रवास को तब व्यक्तिक लावन (Economic Resource) क रूप म बतारा है। तिल प्रनार पुनि जम व पूजी उपादन के शावन है उसी प्रकार प्रव घ भी एक भाषन है निविज्ञ यन्य व साधनां के प्रियेक सहस्वपूर्ण है। जिन देशां मंहत साधन की क्यां गती है उस देश का नगाति से आधिक विकास नहीं हो पाता है।

2 प्रयाप एक धविनार सत्ता प्रकानी है (Management is a system of authority) । एक धौनोगिक समाज म प्रव ख के क्षेत्र ख मी वा पाए जाते हैं—एक प्रवीचन (Managed) तथा नुबरे प्रजान मा त्र अव घनों का प्रवीचत करते हैंत प्रधिनार सत्ता मी वानी चाहिए। इस ध्रिकार सत्ता के प्रमान म प्रव धक एक तिनिज्य साक्षन (Passive factor) बन जाता है तथा उच्चीच कच्चा प्रकास के मिण हो। उद्देश्यों को प्राप्त नहीं किया दा घटेखा । वास्तव च प्रव धक नियम बनान तथा लाए करत वाला वन वन है।

3 मब प एवं वग या राणा है [Management 1 a class of an clite]। एक भी छोनिन सागाज प्रभव वन एक होता सा समृह या दा ग होता है। प्रथों के साम मनना मान अधिकार अस्ति है। एक जू और साम मान मान परिवर्तन हो रही है तथा गांधुरिक शाम या मू अधितियों ने स्थाप प्रभ पमा हारा निया जा रहा है। यह एक प्रवताय या पेशा (Profession) के रूप म विकतित हो प्रया है। मत प्रव व विनान के आध्याप स नी विसी भी जुद्धोग प्रपत्ना प्रवस्ताय निवर्त के का निवर्ष कर से व निवर्ष कर से निवर्ष कर से व निवर्ष कर से निवर्ष कर से व निवर्ष कर से व निवर्ष कर से निवर्ष कर से निवर्ष कर से व निवर्ष कर से व निवर्ष कर से निवर्य

भारत म प्रवाध की आवश्यकता एव महत्त्व (Need and Importance of Mana ement in India)

हमारे देश म प्रवर्षीय योजनामा के माध्यम से एक समाजवादी समाज भी सर्वना करने का बीहा हमारी सर्वार ने जनाया है। वेश का जनाया प्राप्तिक

1 Koo tr & Q Donn # Principles of Managem at p 5

विकास नरने के निए ग्राधारभून एव मारा उद्योगा वी स्थापना वा गई है। इपि क्षेत्र म भी हरित जाति वे क्षेत्र म प्रिस्तार नरन क्षेत्र नहीं कर किया प्राधान कर के स्थापना कर है। इपि क्षेत्र म प्रिस्तार नरन क्षेत्र कर विकास कर के स्थापना ना नहें है। वन सभी ना में से सफलता तथा उद्देश की अपित इनक सफर अब व पर निमर नरती है। नियं ति स सहनी नि जनसक्या की आवश्यनाधी ने पूरा चरन हें तु देश के साधना का मार्थक्तम ज्यापन कब बस्तुया का अधिक ज्यापन क ना नितान आवश्यक है। वन सा सा हतु कुशान तथ मुदिन कि वा जान नया है कि विकल्पनाया देशा म मुद्र मार्थक स्मुत्ता वह क्षेत्र म के स्थापन क्षेत्र आवश्यक है। वा ए ति मार्थित कि स्मुत्ता वह क्षेत्र म चुन्य जात कि भी हो ने कि विकल्पन स्थापन की ग्राधान किया जात कर है। वे कि विकल्पन म मुद्र म सा किया किया जात कर है। वे कि विकल्पन स्थापन की ग्राधान किया जात कर है के सा किया जात कर है। विकल्पन स्थापन की ग्राधान है। व्यापन की ग्राधान की ग्राधान स्थापन की ग्राधान की ग्य

यह प्रमुतान नगाया गया है वि चन्नड स प्रम धक नमचारा समुपात 1 2 समिरिका म 1 17 जबकि हमारे देश मि यह समुपात 1 100 है। सह अमुपत म 17 जबकि हमारे देश मि यह समुपात 1 100 है। सह अमुपत म प्रमुद्ध म प्रमुद्ध में प्रमाण स्थाप स्थाप

। हम सम्बर्ध प्रशासन जिसका मध्य थ नातृत एव प्रानेशा नी परिपानका धरवाना है उन्हें विकास सम्बन्धी कायममा ने प्रशासन हुतु वनता प्रदान नरते हेतु प्रशिक्षण देना होता ।

2 दूसरा काम हमे परम्परागत प्रश्न यको जो कि पारिवारिक स्वामित्व वाने व्यवसाया म पाण जात है क स्थान पर श्रवमायिक प्रश्न चरो (Professional Managers) ना लाजा होगा और साभा म प्रशासन हेतु सगाए गए प्रशासक जिन्हें हैं सरकारी उद्योगा म प्रश्न विकृत कर दिया के उनके स्थान यह भी श्रवमायिक प्रश्न चना की निमुक्त करनी है।

हमारे देश मे उद्याग हेतु प्रबंधका की पूर्ति निम्न स्रोता स का जाता है --

में प्रवास में मर्ती से युव प्रणित्म | Pre recomment Training in Management)—इंग प्रवास का प्रशिक्षण िमत विश्वविद्यालया न यावसायिव प्रशासन विभागों द्वारा स्नातकोत्तरीय पाट्यतंत्र क रूप म दिया जाता है। महमदाबाद

1-2 A N Sayn Management 0 velopm it in India (Th. Illustrated Weekly of India Nov. 25, 1971)

एवं नलक्ता ना प्रवधनीय सस्थान्नातवासन्य जिवयर द्राम सम्बन्ध सस्यान क कता नाराभी संप्रकारका प्रनिक्तापाठ्यकम कंरूप मंचनाया जाता है।

2 नामरत प्रवाच ने ना प्रशिक्षण एव विकास (Training & Develop ment of Practising Managers)—उन्न तथा मध्यस्तरीय कायरत प्रव धका हैन न्य प्रकार का प्रविक्षण स्वया बाना है। यह सुविधा निरक्षण के एन मोनहर्ग्ट व स्टान किन्त विकास कुछ प्रव वाचीय संस्थानी नारा प्रदान की जाती के। इसक पुरत् करने राज्य बरावक ना परिषद् (National Productivity Council) मानित भारतीय प्रव खन नव एव प्रा विकास का सभा हारा भी यह सुवधा प्रप्तक का आनी है।

3 मुजरबारचरी स्टाक का नशिमाल एवं विकास (Training & Develop ment of Supervi ory Staff — एवं विशा म नेवन यह स्टीटबुट मार टेवनकर ए पूकेना इन शिवा जभी क्षत्वार मण्डवेता योगवान देकर सुगरजाइनरा स्तर के प्रवास नी प्रशिवास सुविधाएं प्रतान कर रही हैं।

4 असस्य मेनाक्षों का प्रशिक्षण (Training of Trade Union Lead is — स्म शिक्ष प्रयानक्षित कि एक अस्याक्षा तथा जनीमिनः दिव स्टाप्ट का रज प्राफ निया केन्द्र बाद हाएं कांच विचा गया है। कुछ नव न्यक्षेत्र मया हाएं जी न्य क्षोर प्रयान निया गया है।

राष्ट्रीय उपान्कता परिषष् (NPC) 1958 द्वारा भां प्रवे च के विभिन्न स्तरां के निष् समय नमय पर प्रिम उक्त पाठ्यतमा का धायीजन किया जाता है। हैरराबार्क ने नांजन द्वारा भी विभन्न स्तरीय प्रवे धना के लिए विभिन्न विषयी में मिष्गरण पाठ्यक्रमों भी सुविधा प्रवान की जाती है।

प्रो स्टाब्टने प्रामे निला है कि श्रीवानिक क्षेत्र के एक बड़ प्राम की विभिन्न कार्यो के सम्पादन हुतु प्रव धरीन विकास एक प्रविश्वल की प्रावस्थक कर्म स्वीकार करना है। इस क्षेत्र हुतु किमी प्रकार के सल्लाएक कार्यक्रम की सावस्थक है। के सावस्थक है। विकास करें है। व

त्री तरनेजा नं प्रव थ एव प्राधिक विकास के सम्ब थ को स्पष्ट करत हुए निखा है कि इस प्रकार प्रव थनीय गंथलता को ऊची मात्रा सं प्राधिक दृद्धि की किया तीय हाथी,

Feb 12 1971)

¹ ANS n Managem n Development a India (Illust at d Wiekly of India Nov 25 1971)

² Thus the highe degre of ma ageral sprt the fast rwill b th mr cess of eco omic glowth

—RST n. M nagement the Tasks & Chilling s(Economic Time

श्री शराफ न प्रवासक की एक जनसाय (Pr 1 sstor) न रूप म स्वानार करत हुए इतक गहरूव पर प्रकास हाना है जि व त एक ज्वामा हो छाते है ना कि समुख्य मुद्रा श्रीर <u>भाग जस</u> मायना के खुनिकतम जवसा हुत समान कर उत्तर है। एक स्वान के रूप म यह यह सिक्सा वन सम्मिनित रता है जा कि स्वायमाप्तिक सफ जनताबा हुत खिलाई प्रवास के एक सात है और कि नान बावनाधिक नीति सम्ब सी तिहाना (Code of Professional Ethics) स्लोकार करनी है। व निम समुद्रत स सम्ब सित है उसकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व है उसकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व है उसकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध सम्बन्ध स्व हुं असकी दीधका नीत हु। इस निमान सम्बन्ध समित है। सम्बन्ध सम्बन्ध

श्री हर्गन न यवणाय की खानुशा समय सं मक्षाना की सना पूरा करों ने विषय म निना है कि सम्बार किया निया राष्ट्रीय राष्ट्र की बना है कि सम्बार किया नाम प्राप्त करने के उद्देश के प्रतिरिक्त प्राप्त सम्बार किया है। प्रत्य क्षाने के प्रतिरिक्त प्राप्त सम्बद्ध की की सम्बुद्ध किया है। प्रत्य क्षाने के प्रतिप्त क्ष्म स्वद्ध स्वीकार कर निया है कि यवसाय की सप्पता नाम कर किया है जो कि सुविधा की इंटिट से समक्ष्य वर्गी से बाने जा सकत है—(1) प्रश्वपारी एवं निवान कर है की सम्बद्ध स्वीकार (3) ग्राहक (4) समात्र जिसस सपस्त उपन्य वनता है कीर (5) सरकार !

भारतीय पव व मो कई मथप्रपृणी काम करन हैं। यी रमके पर न निका है कि सारतीय प्रव म कहे आपर। मा पा न क निष्ण मयप्रदर्ग है। ये प्राप्त है— तकतीकी भ्रांतर विज्ञास नकनीका के सायान द्वारा कुष्णपता स्पार नवीन नकनीकी स्पार काम एक भ्राय कराव को प्रविच्या एवं विकास नारा पाटन का प्रयास विधा खारता है। या माधन सम्मार कियो खारता है। वा माधन सम्मार कियो खारता है। वा स्वार्ण कियो हो वा स्वार्ण कियो हो पाटन का प्रयास भी कर रहा है। व

हिना प्रवाध के विकास के हमारे देश की न्या पति सं विकास सम्भव नहीं होगा। प्रवाध के विकास स सहत्व पर प्रकास नहत्व हुए तो सेठ न कहा है कि भारतीय सामना का प्रवाध मानव स साम का प्रयाध प्रोर विचान गव तक्ती हो। सामितों के विकास स ही हमारी सामी सम्पान का रूत्य विद्याना ने। साम

Mn oR Shortf Impact of Govt Control on Management (Econ in Times Feb. 12, 1971)

² R S Day Cha g g Soc al Env onm nt in 19 nagement (Eco om c Times Feb 12 1971)

³ H S Rangnekar War owing the Creditab Lty Gap in 1 dra (Indian Manag ment Janu y 1975)

हम 580 मिलियत पाग है। सन् २००० है में 960 मिलियत के जमभग ही जाएग । 1

भारत<u>ाय प्रव ष वी प्रयति एवं किस्स का प्रयाकन वरत नेतु स्था प्रपति</u>
याच [मृ वहाम पर स्थान देता होगा हिसारे देख म मोशांगिक हो स्कार्याक्रिया
साम सारवनित होने के जा नित्त साता है। गांत एवं इस्पत भारी न्तीनियरित
स्थान सारवनित होने के जा नित्त साता है। गांत एवं इस्पत भारी न्तीनियरित
स्थोनयाशी सहस्य वह तथा बीमा शांति उद्योग बात कि हो है। इन उद्योगों से प्रव य
का मुयाकन करने हेतु तथा उद्योगों के नाम की एक बनी रे साचना होता। ने किन स्म स्थाप पर हस क्लेनि कि स्थाम सावजनित उद्योग दुरी नहर सम्पत्त हरू हैं। स्म समय नशां के कारण पर प्रवास गांत हुए तो मानू समाना म निवास हिंदि स्म समय नशां के कारण पर प्रवास गांत हुए तो मानू समाना म निवास हिंदि स्म समय नशां के कारण पर प्रवास गांत हुए तो मानू समाना म निवास हिंदि स्म स्थान के हुए स्थान है। इनस स्म दो का विवस्त होती प्रवास के विवस मान है। प्रवास बेतनों पर रोक स्थान स्थान विवस सरकारी उद्योगों और स्थाना है। प्रवास बेतनों पर रोक स्थान सीमा त्रितीय सरकारी उद्योगों का ए प्रवास होरा प्रव स बरता।

वेतना की सीमा<u>व पी स नाय</u> करने की अराहा पर पाव नी लगती है। इससे सहायहुकतता सा यनावा मिना। है। सक्तयहुकतता सा न्छाय का लगा प्रभाविन होता है। नाम कम हान का फिर वंतन पर रोक या तीमा लगा से वाली है। इसके परिखानस्वरूप अब वंदा है। दिन परिखानस्वरूप अब वंदा है। दिन वंदा है। है वरावान के एक प्रध्ययन के प्रमुखार एक निजा क्षेत्र के उद्योग के सुव्य का प्रमुखार एक निजा क्षेत्र के उद्योग के सुव्य का प्रमुखार एक निजा क्षेत्र के उद्योग के सुव्य का प्रमुखार एक निजा क्षेत्र के उद्योग के सुव्य का प्रमुखार का प्रमुखान का प्र

दूसरी विशेषता सावजिक उद्योगी स तर युव पुता (Non Managers) हारा प्रवास करता है। वह उद्योगा का प्रवास सिविल सबैं स हारा विया जाता है। वह प्रीमाधिक अब वक्षा अनुभव व होने वर भी वे उस उद्योग को एक सरकारि विभाग भी आति क्याते हैं। उसका दिस्माय सरकारी क्षेत्र में उत्तरी सरदार्थित की आर ने सावता है । उसका दिस्माय सरकारी क्षेत्र में उत्तरी विशेष की आर ने सावता है । असका दिस्माय स्वयंत्र के क्षेत्र में उत्तरी है। स्वयंत्र की आर ने सावता है और वर्षण किया स्वयंत्र में वर्षों किया विशेष प्रयास की स्वयंत्र में अनुभार के क्षेत्र मार्थ में स्वयंत्र भी क्या स्वयंत्र में सावता प्रकारता एवं तकनीकी विशेषण (Administrations V/s Technocials) के श्रीच संपर्ध भी क्या मा

¹ S C Seth Ma agentant 2000 A D —An Indian II n to (Indian Management III v 1 (15)

Management M y 1 (75)

Z M no Massn I dan Management has come of Ag (Illustrat d Meekly 1 Ind a Nov 2 (1971)

भ्रार इसक परिलामरण्डल कह सत्याना मं मुख्य अधिकारी उस संस्थान के काय को जानने बाता विकेषण निमुक्त दिया जाने लगा है। व्यी विवार का प्रशेष भ्रा के तर राव ने अपना मंत्री यह से बाग पन सरकार की सौंप दिया या।

विष्णान उपानन इजीनश्रीरंग क्यानारी तक वित आदि क्षेत्री म प्रक बाद नकरीशों का प्रतक्षण उपायों नरक लाभ उठाया जा रन है। फिर भी भे नीति यह प्रका देशी उपादन में बिंद्ध करते हेतु पतुनमान एक विशास (Res arch & Development) पर भी ब्यान देशा नीता। भारत में इस पर इहन नी क्स राधि का यव बिंग चारहा है नदिक सीदोपिक विकास के निल्ये दीना प्रयक्त प्रायम है।

तारतीय प्रबंध को नार तिक मन्य था (Public Relations) पर भी ह्या ने ना रोगा। प्रवंध के समाज म क्या वकत वा परिक पना (Image) है हिंदर पर भी प्रवंध को निम्मत करती है। प्रवंध के में मक्तवा इसी म निमित्र करती है। प्रवंध के में मक्तवा इसी म निमित्र के किस सीमा तक वह वपने सामाजिक सामाजिक तिमाला है। क्या निमाला है। क्या किस सीमा तक वह वपने सामाजिक सामाजिक वार्मिया का उदिव त्या में उद्योशिता का उदिव दोमी उद्योशिता का प्रवंध करता करता उद्योशित कर सामाजिक स्वा म प्रवंध कर सामाजिक कर सामाजिक सामाजिक सामाजिक कर सामाजिक हो।

जपरोक्त बाला म इस निव्ह्व पर पहुंचने है कि भारत में प्रवास नी भावश्यकता एवं मन्त्व िम्न क्ष्म म स्वीनार वस्ता होगा--

- (1) देश की विभिन्न पचवर्षीय योजनावा की सफलता हुतू
 - (2) ग्राधिक विकास नत गति से करने हेत
 - (3) देश मे एक प्रनाता तिक भौद्यागिक क्षत्र का विकास करन हेतु
 - (4) देश व साधना का ग्राधिकतम उपयोग करने हेतु
 - (5) बातराष्ट्राय बाजार म विनेषां प्रतिस्पद्धी करने हेतु

- (6) अवादन एव उत्पादनता म बृद्धि नरन हतु
- (7) स कारी तात्र स अबुधानता एवं प्रकमण्यता वा नर करन हेतुं
- (8) प्रवाधा क मामाजिक लायरका की पूर्ति हुनु
- (9) त्रेक्ष मा एन बन्दाचार जालफीताशाी आर्टि बुरान्या को दूर करने हन

सीरनार भी एक बंड नियोजन के रूप म देश के झायिक विनास में मोगड़ान देरी है। इत सावजनिन सोन के उदाया ने पब य इतु भी प्रश्चिमरा एवं विरास के मन बंड प्रप्रान पर खनाएं जाने चानिए।

प्रवाध की सीमाए

(Limitations of Management)

प्रवाध की आवश्यका एवं अहत्व के विषय में अध्ययन करने के प्रकाद हम की निष्केष पर पहुंचते हैं कि इसके आध्यम संाप्नुष्कि कर से किए जाने बाले कार्यों का प्रभावकार व कुमलतापवक करक यहताय एवं उद्योग के पद्मा का प्राप्त पान ता सरता है। फिर भी हम यन नहीं कि सकत कि प्रवाध दिसी भी उद्याग एवं प्रवास भी विविद्य सम्पन्नाओं हुत एक <u>पानवाला औष्ट्रीय है। इस</u> विषय की भी भाषती नीम में हैं। ये सीमाय निष्कृत

। प्रवन्ध विचान वीनिक एक् रासायनिक विचाना की भाति एक किछ्त एक् निकिस विद्यादनिते हैं। यह एते सामाजिक विज्ञान है जिसके प्रतगत मानवीय एक गोने के प्रकारक किए चल हैं। इसे किएक अरक्त अर्थक किस के स्वया पर महि निक्षम की निकाल 11 सकत है।

2 प्रव म स्वास एवं मीटिन प्रतिमना से प्रभावित हाता हु। प्रव धन मानवीय साधन है तथा निश्ती भी अवधन नी दूसरे व बीचति या उद्योगपति द्वारा प्रधिक मीटिन पारिश्रीयन एवं धाँग सुविधाएं देन पर वर एक उद्योग नी छोडकर एम एकाम स जना नगरमा । नसस प्रश्नाचक पर स्वामी नाझी रहन है और प्रश्नाचक सप । स्वनाय नीतिया ना प्रश्ना म जान म ध्रममय रनत हैं।

विभिन्न द्वार क प्राविक विकास का रूनर नया सम्याद सम्कृति नान क नारणा प्रयाद के सिद्धाना को समान क्या क लागू नुका किया जा मानत है। निजियन सिद्ध नो व प्रमाय संस्थाप कर सानिकाल का निष्कर्षों का मधा देगा संस्थान कर च नाजू करणा नकस्यव । गा है।

4 प्रवास मुर्जाव नन के नियम (Law of Parkinson) का नामू हाना । "म नियम क प्रमुचार किया य संयया उद्यागम कायन्त प्रक्रियार काय भार सम न रहन पर शो कमचारिया को भरवा स कृषि करवात रहन है।

प्रा पारित्मन क प्रनुसा त्व प्रकार की प्रवृत्ति के ना बररारा है-

(1) एक अधिकार प्रयान प्रधानस्य नेमाचारिया की सत्या में बृद्धि करा चात राज्य सक विभाग या काया त्य संयह जिकायत रणती र कि सर प्रधानको की सन्यानस्य र

(11) प्रविचारीगमा वायमार को अधिकता विकास हतु एक वसरे के निए परम्पर काय का निर्माण के संग्यन है।

पर-भरत्या का समाराचन न रण्याहा र्णाक परिकामस्वरूप वसचरियाको सन्या बढता पानी है और ताल -पान णाकिसामार्गमितता है। वास्यमना संगिरावट तयाकायपरा करम स

- फान जा कि जा प्राप्ता कि उत्तर के। कायणमता संविश्वट तथा कास परा करन स सार त्या होनी है। 5 प्रस्त का निष्यतासास कृद्धि तथा प्रवसाय कवाशवरण संविश्वनक

प्रशामितकर प्रवास के निद्धाला एवं व्यवनारी में परितन साग है। विभिन्न समाज विश्वता वस समाजकारन वस्ताना एवं व्यवनारी में परितन साग है। विभिन्न समाज विश्वता वस समाजकारन वस किया स्वास के कि एक परिवर्णन स्वास प्रयोग स्वास विश्वता के सिद्धाला के प्रमाणकार के किया किया ने प्रवास के सिद्धाला संभाम समय परिवर्जन हान से जह एक रहत जातू ने किया जा मकना के व्यक्ति पा साजन (Oliver Sheldon) न सती किया है कि जहां मानवस्ता स्वास के स्वास परिवर्जन के प्रवास के स्वास के स्वस के स्वास क

प्रबाध के स्तर

(Lerels of Management)

िमित्र विनाना एव जरूका न प्रवाध के स्नर का निश्चित ाथा म विभाजित निया है। एक गोर "वाध म उत्तक प्रवाध निम्न उत्तक प्रवाध मात्रम प्रवध गोरमन एव नाथकारी दन है। दूसरा भाग प्रवाध का ना नागो मानागाया है-प्रथम प्रशासनिक "क्वा (Administrative Management) एव । त्वाच का मणकी । प्रवाध (Operating Management)। "" उत्तक्तता य प्रवाध एव गिन्नस्तगय प्रवाध भी कहा जाता है। उत्तक्तिय प्रवाध (Top Management) ना प्राय 404 प्रशासनिक सिद्धाः न एव प्रव 🖩

प्रमानितर प्रवास (Administrative Management) एवं निम्मस्तरीय प्रवास (Lower level of Mana em nt) को कानकारी प्रवास Operating Manage ment) कहा जाता है। डाह त्रमण प्रयाकि सावन सम्बाधी काम (Thinking Functions of Managem nt) तथा करने सम्बाधी काम (Doing Functions of Management) भी कहा जाता है।

सामा यतया प्रव व व स्तरा का तीन वर्गों म विभाजित किया गया है-

(1) उच्च प्रवाध (Top Mana,ement)

(2) मायम प्र⊲ाध (Middle Manavement)

(3) निम्न प्रवाध (Lower Management)

प्रवाध के नन स्तरा को निम्न चाट म देखा जा सकता है-

उच्चया (Top la anagement)

प्रवापक प्रवापक प्रवधक स्वाभित्ता स्विव एव वर्गाध्यक्ष उर मनाप्रवधक (Mana er) (Mana ing (Mana,ing (Secretaries & (Dy General Director) Agent) Treasurers) Manager) मध्यम प्रवापक (Middle Man gement)

faxining a

(Head of Departments)

धधीक्षर (Superintendents)

निस्न प्रवाध (Lower Management)

पारमन (Foremen)

त्रथम रेखा प्रयवेशक (First Line Sup rvisors)

1 उन प्रव प (Top Management) — यह सस्यान वा स्वीं न स्तर होता है। एवं वड सम्यान म सामा बताया प्रव म स्वीं न मण्या (Board of Directors) सस्यान सम्यान म सामा बताया प्रव म स्वीं न मण्या (Board of Directors) सस्यान सम्यान ग्रंथा एवं नीतिय वो तयार वरते हैं जिन प्रव म ता वास्तिव का अत्य प्रव मन्यान स्वां म स्वां म स्वां म सम्यान स्वां म स्वां म स्वां म सम्यान स्वां म स्वां म सम्यान स्वां म स्

सम दय एवं नियात्रण सम्त्र में नात्र भी करता है। "सबी सहायता त्रतु उप मत्राप्रवादक द्यथवा उपाष्यक्ष भी हात हैं।

2 मध्यम प्रव छ (Middle Mana ement)—इसक अन्तर्गत विभिन्न निभागा के विभागाध्यक्ष एव घषाल्वा आत ह। य मुख्य कायकारा की हिदायन प्राप्त करते हैं तथा उनक अधीनका प्रयवेशका की काय करन म निर्देशन एव भाग दण्य का काय करते हैं। जनना मुख्य काय ज्वक समान क्वर जिन्क कार एव

उन्न स्तर पर काय करन वाना की नियाधा का समावय करना हाता ह।

3 मिन्स प्रवास (Lower Management)— क्सा पोरसन एवं प्यवेशका की सामिन किया जाना ह। जनका सम्ब छ साधारण प्रसिक्ती से रहता है। यह स्तर प्रसिक्ती के प्रकास के स्वास के स्वस के स्वास क

उपरानः प्राप्त करतर एक उसरे पर भिर करते हैं। किसी भी सस्था के उद्देशा को प्राप्त करते के बुक्ती ने गी प्रविधिय स्तरा का जाना धाव यक है। प्रविधा को प्रशासन एक समदन से क्ष तर

(Management s Distingui hed from Administration and Or, arization)

प्रश्य नेत्र म विजित्र विहाना एवं नेक राने एक ही विचारधारा का विजित्र सार्गे म प्रयान क्या है। व्यस विजित्र कार्य का ना त्र अपने कार्य प्राप्त का का ता है। एसे सार्य दूर-प्रवच विज्ञासन एवं स्वार्य ना त्र स्वयं क्या सार्य की सार्य क्या सार्य की स

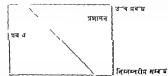
जर्गं तक प्रवास एवं प्रशासन का । व अव का सम्बाध है-विभिन्न प्रव स्व विवान न दनकी सनम सनन कार्यास पित्रसाया है । सामा देश एवं "बा क्षेत्र दोना मा ही इनका अपना अपने अवकि विक्षी भी प्रवास या उद्योग संप्रवास मंप्रधानन का "अपने भागा जाता है जबकि विक्षी भी प्रवास या उद्योग संप्रवास के सामात सभी भूवाभी अपवा प्रवास की सामात निया जाता है तथा प्रमासन के सामात उच्चत्तरीय प्रवास की सामात निया जाता है । अर्थासक कमी नहीं माना जाता है। उदाहरुत्याव एक उद्याग संप्रक प्रशासक कमी नहीं माना जाता है पद्यपि उसक रोजमर्रा का एक छोटा भाग प्रकासन संस्थित रखता है। क्ष्म प्रकार प्रवाध एवं प्रशासन के सम्ब हा म मुक्कित ने भावन किन एवं प्रधासन के सम्ब हा म मुक्कित ने भावन किन एवं प्रधासन की प्रधासन मानत है। कुट विद्वार खेटा और प्रधासन की प्रधासन मानत के प्रधासन के प्रधासन की की प्रधासन की प्रधासन की प्रधासन की प्रधासन की की प्रधासन की प्रधासन की प्रधासन की प्रधासन की की प्रधासन की की प्रधासन की प्रध

(American School of Thought)

भी रपीयात व अनुसार असायन उपक्रम का बुर काय न जिनका समर्थ नीनिया तव पुरुष उद्देश के निर्वारण सामस्य है। प्रशासन उदाम के मामा स दृश्या का निरिवन करता है इसकी जीनिया का स्थापना करता है कार्यावधि की सामा य राजका नयात करना है।

नमी तरण प्राध्योगन न प्रवाध की यि आया नेन हण खिला है कि प्रवध एक उठम का व काम है जिनका सम्बाध उदम के उदस्या का पूर्व हनु विभिन्न हिमापा का निर्मान एवं नियायण करना होता है। प्र<u>वाध बादन्य में कामहारी</u> हाम है।

न्म प्रकार प्रकासन उहा प्रवाहित कारको का निधारण करता है कवरि वास कान का सम्बंध प्रकासन सहीता है। न्या स्त्रीयत ने निक विश्व स समस्या है



न्न प्रवार प्राप्तन का काप निवारणा मक नाप (Determinative function) ना प्रवास का कास कामकारा क्या (Executive function) स मन्द्र प्रतन हैं जिन जारानः वित्र न त्या जा महता त्र ।

था शुच्च (1 🥄 Shulze) व ब्रनुसार प्राप्तन प्राप्त एव साप्त का निम्न परिमापाए टी या है---

'प्राप्तन वह शक्ति ह जिसक रारा संप्रत्न एर प्रवास के धास्तरव हुनु उद्याक्त निवारण करना ह तथा जिनक अल्लान 🗝 नाय रूपना है व तानिया बनाता है। प्रबाध वर्ष्णाकि हास्मित्त साध्यम साणि साम्बाह्य हा निधारित उर्प्याका प्राप्त करन बनु नतृत्र मार्गान एवं निर्देशन रिस्थात हैं। भारत पञ्छाय उपाप का पुरा करत हतू विभाग प्राक्षाक मा बाय माष्ट्रमा सामाग भाव स्रोतना नाम स्थान ग्राप्ति ना सुन्यवरित्त समाजन मात्र गा

रा 🔭 र (Oh er Sh Idon) व अनुशार 🐧 प्रामन च्या म वर रूप ै जिसका सम्बाध निाम । निका निधारण क्लि क्र पाटन एवं जिल्लाका समन्वयं स्वरतं राम कुनुवना पातमा एव अलिय रच स क्विका। नियात्रण करन मान बद्धि पराप्रकार सम्राप्त कालिका जिल्लाकान गा सारत का निर्धारित जन्म्या का पूर्ति वर्ष कार में लगान से विशेषक समाज्ञ प्रशाद<u>पुरा सामि का</u> निमाण करता र लभा पूर्ण निर्मेल का लग नत करना है 1 वन प्रकार प्रमान<u>न नगरन का</u> निष्यान्ति काता व जवाक प्राप्त प्रयोग करता है। 1

भ्राप्तः भ्रण्डा विचा पारा

(En li h School of Thou..ht)

रमि का विकारकार 🐣 भाव विपरीत ग्रांग्स विकारकार क ग्रानुसार प्रबाब <u>का श्राप्ति</u>न स<u>्वालक माना प्रवाक तथा प्रशासन एवं मारन का प्रबाध</u> की प्रोगाणी प्राप्त माना गया ^{के}। जैसे दिखा घारा 🕆 श्राधार प**्रा**र्ग प्रदेश विराज्ञा न प्रजाब-काच ⊤ा टा नाटा म विराजित कर निया डे—एक डे प्राामनिक प्रबंध (Administrative Management) दिस प्रतासन क्या जाना है का नम्प्राधिक प्रकार के किया ज्यन बनु नानिया का निम्ना का ना ना नया म ममग्र-समय पर कर-बन्न करना याजनाए नयार करना नया निकारन क स्नरा का विधारम करके बाजावत कार्य तुनता काना शता है। तन रहे किया मक प्रवास (Operative Management)-- प्रवास सम्बाद सानवार एव सौनिक माधना 🗀 िए अप मुख्यन के अन्तरन उपयान करना व जिनम कि निधारित तथ्या को पूरा किया का ना । तम प्रका प्रवास नीति निधारण क्ष्यत् का काय करता है प्रवित प्रचामन वनक जिया बधन का बाध काना है। वस विचारधा । के समयका

¹ Sh Idon Phil cophy of Management m 3...

म प्रो बचकानाम उनेल बिहै। इ्_टोने प्रवच एव प्रशामन की निम्न ध**ा**गम पान्याकी रे—

प्रबाध एक मामाजिक प्रविधा के जो कि एक प्रतिष्ठात की <u>नियासां</u> के प्रभाव नि<u>यो</u>जन एव <u>नियमन के उत्तरदायित का समाबेक करती है</u>।

प्रभासन उद्योग वा बहु वास ै जो वि पद्धतिया ने निर्धारण एव सवावन से सम्बद्ध रखता वे जिसके द्वारा ने यक्त्या वा निर्धारण विसा जाता है क्रियाधा वी प्रगति का नियमन किया जाता है धीर उनका प्रवति को याजनाधी क सदम म नावा जाना है। 1

इस प्रवार प्रांत च क बनुभार उ<u>ष प्रवास</u> नीनिया का निर्माण करता है नि<u>या प्रका</u>त्रक मि<u>या</u>जन समुख्य एवं नि<u>या</u>जण सम्युधी काय करता है जबकि निम्तक्तराथ प्रवास का काथ किरातल करना एवं कायविधिया सम्बाधी निर्माण निम्त कार्यक्रिया सम्बाधी निर्माण किराय प्रमुख हु।

प्रां हिस्बात एवं श्रां हिस्साल प्रवंध एवं प्रशासन तथा संगठन <u>मं विभेद</u> इर<u>ना उदित न</u>्हें समभत है बयांकि प्रवंध <u>एवं प्र</u>शासन <u>दोना पर्नापशाकी हैं</u>। फिर मान्त<u>क द्वारा प्रवंध प्रशासन एवं समुक्त की</u> परिभाषाएं दी गई हैं जो निस्त प्रवार संहें

प्रवाध म सभी वत्त्व एव काथ सम्मिलित है जो कि एक उछम की प्रराण वित्त नीनियों के निर्धारण समस्त आवश्यक घोजारा सामा य सगठन की क्षपरना तथार बण्ना तथा प्रमुख अधिकारियों का चयन करने स सम्बर्ध प्रमुद्धा है।

प्रशासन ध्रयवा निर्देशन भ वे सभी काय एवं नियाण सम्मिपित है जिनका सम्बंध संस्थान वे विकीय एवं संगठन के उद्श्या को ध्यंत मंग्यत हुए निया वयन करता हा । है।

सगठन प्रवृध का महाबक है त्यके धानगत विभिन्न विभागो एव कमजारियों के कहा प्रकृषिरिष्ण करना उनके कार्यों का बटकारा एवं प्रक्रियों का विभागा वे बीच सम्बन्ध निषारिष्ण करना आर्थि प्रान हैं। समयन वास्तव म प्रवृध का युन्न हुन। 2

प्री पुमन (William Newman) न भी प्रव छ एव प्रशासन म सत्तर करने से न्यट क्कार निया है। उनने अनुसार स एक दूसरे क स्थान पर प्रयोग म लाग जात हैं। ये एक दूसर के पर्यायजाची हैं। प्रशासक प्रव चक्क एक प्रविश्व सी (Executive) एक दूसर से मित्रते जुनते हैं। व्यक्त धनुसार सामा य उहस्यों की

1 EFL Bt h Prcples d Practocs of M g m t p 17 2 Kimbell and K mb II Pr cipl of Ind striOga s to p 157 158 पूर्तिका ब्रार्ट्यन्तिन चमुत्राक प्रसामाका मागत्यक त्रृत्य एवं स्थित्रण करमा प्रशासन हे तो कि प्रवृत्त्य स मिलता तुत्ता हु।

प्रदाय धौर प्रभावन गा प्राानिक एव गावनायिक सम्बन्धा संभावन प्रमान का प्रवास सम्बन्धा संभावन का प्रवास सम्बन्धा सम्बन्धा प्रभावन का प्रवास समाप्त का प्रवास समाप्त का प्रवास समाप्त का प्रवास का प्रभावन का प्रवास का प्रभावन का प्रभावन का प्रभावन है। प्रवास व सामाप्त के प्रभावन का प्रभावन है। प्रवास व सामाप्त के प्रभावन का प्रभावन है। प्रवास व सामाप्त के प्रभावन का प्रभावन क

प्रा भक्काररूप (Dalton E McFarl nd) ४ शतुमार प्रणा<u>नत स</u> मुन्द उत्था एव शानिया शा निवारण श्राता ह नवहि प्रराण स उत्<u>रा का कृत</u> कृत तथा नातिना का प्रभा<u>वपुरा वसान</u> सम्ब<u>धी क्याए सम्मितित हैं</u>।

प्रा मिनवण्ड अनुनार प्रवाध नानि क जिराबमन हतु निवाजन एव प्रवास (Supervision) स सम्बन्ध रास्तर है जर कि सहक किया ना सार्यात सा उद्याग म नामृत्ति हम क ब करन बाता के क्यों उत्तर पिता ना सिक्या स् सिक्त स्व एव सुपुरणा करन बाता प्रविद्या है। यह (सार्या) एक दु । कि जिसक चारा स्नाप्त प्रवाध एक आत्रामित्ति निताए चक्कर नमाना प्रवाध । सर राज्य स् प्रधासन निर्णान कहा क्या करणा ज्या प्रधास ना प्रवास ना वा प्रवास ना स्वास ना क्या कि स्वास स्वास ना स्वास ना क्या ना वा प्रवास ना स्वास ना स्वास

निष्कप (Conclusion)—निवित्र त्यांच विताला न प्राप्ता त्यांच एवं सार्तन रा चित्रन प्रश्तासण शहर है। उर एक ज्या परिभाषाचा व प्रष्टाच च पचान् प्रवास प्रश्नान एवं साला सम्बद्धां बन्तर हम निम्न निष्कों पर पहुंच मकत है—

ी बाबूनिक समय म उदार्थ एवं क्वासन द्वार्ग पाना म जा सन्तरू विद्युगत है। साउन न्य सनभन स पर जिवस बजा व बजाक निक सन्तर्य विकित व्यक्तिया के उत्तरदाधिका अधिकारा कत्ताजा की सुधुण। सन्वाधा का

¹ McFail nd M n segment P 1 cipl sa d P act les p 10

410 प्रणामनिक सिद्धान एवं प्रवास

स्यापना एवं प्रयामो का समावय ब्राटि जियाचा का सम्मिनिन किया जान तमा है। इस प्रमतभेट नटी पाया जाता है। 2 प्रवेध जा आग्न विचारधारा क धातगत प्रशासन क्षार संपापक माताजाता ै। विभिन्न यूरो शिय देशासंसम्बन्ध नो मधिक मास्व टियाजाता है तथा प्रगसन एवं संगठन दोनों को इसकें ग्रातगण सम्मितिन कि र जाता है जबकि

न्सरी द्योर समिनी विचा घाराकं घनुसार प्रशासन को या रुमानाजातः है भीर प्रव व व संगठन को बसम सम्मितिन किया जाता है ह 3 प्रावणितक जीवन म नीति निधारण करने वात एव सका किया वयन करन बार झप्तस झप्तस प्रक्तिनी ोन है। उल्लटरणाथ उटवस्पीय प्रदाध द्वारा

नीति तिर्घारण का काखकरना प्रवास ಶ वेक्ति जब व सध्यमस्तरीय प्रवासका द्वाराच्सके नियाबयन का काय देखत हैं तावह प्रजासन हागा। इसी प्रकार निम्नस्तरीय प्रवास त्रिया बयन का कार्यकरत है ता प्रशासन का कार्यकरत है संकित नव वे सायम व उ चम्नारीय प्रवाध को व्यक्त विशय सामलाह देत हैं प्रयवा विचार विसन करत है तो बन्प्रबंध का काय हुआ। इस स्थिति संप्रबंध स्रोर प्रशासन संभानर करनावडा मुक्ति न हो जानगर । एराका ग्रमवासाफनारी पम

म प्रवाधन व प्रवासन दोना एक ही व्यक्ति नाता है जबकि वन उद्योगा या कम्पनियाँ म दातो भ्रतम प्रदम हात हैं। न्यस दाता क नामा म भ्रम पटा वा नाना है।

ग्रत न्मः यह कर सकत है कि प्रजासन और प्रवाध तानाका पूरारूप स प्रतगमनानहीं कियाजा सकता^{. क}। एक ही यति प्रवत्य के काय के नाथ प्रशासन का रथ भी करता है। यो भी कब एक न्सर से जुल हुए है। नागी

म सिटाला प्रतिया कायभेत्र घाटसमन्द्र नी हैं तया ताना ौसावभौनि सहै। भत होता को प्यायवाची मानना होगा ।

10

सत्ता (Authority)

संगठन व प्राधुनिक सिद्धानों की याग्या करने हुए प्रनक विचारका न उन मनभूत माजनात्रा की लोज की नै जिनक काछार पर मनठन का का बनारना रहता है तथा सगरत का कियाशातका एवं निष्क्रियता मात्रकता एवं निरंशकता सिद्ध होती है। प्रायक संगठन उन सभी श्रीतवारिकतामा क साथ जन्म बता के ता परम्परावादी विचारका नारा प्रस्तुत की गई थी। एक सबठा का नस ही एक एमा चित उपस्थित करना है जिसम नीच संक्रपर तक कुछ सादिया की हुई है। ऊपर वानी सीरी पर जो भ्राधिकारी बठा हुया है वह ग्रपन स नीचे की सीरियो पर कडे ग्रधिकारिया को बारेश निर्देश दना है तथा उनके कार्यों का समावय नियानए। पववे । प्राप्ता साथाकन करता है। सगठन का यह चित्र हमारे सामने पन नेनाश्रा को खड़ा कर दना न जिनकी साना सुक्ते के निए सनक अनुवासी तयार रहत न त्तवा जिनके निर्देशा पर नगठन की गतिविधिया अपन लक्ष्य की घोर अपसर होती है। सगठत ने उन्च साराना के अभिनारिया न पाम का शता रतनी ह जिसके पाचार पर दे यान भारी उत्तरनायि वा का निवाह करत है। वस सक्ता नी मात्रा प्राय उतनी ही हाती ^{के} जितना इन ऋधिन रिया के उत्तरदायित्वा का विस्तार हाता है। सगठन करस विज कजब हम निकट जान है तह नाह होना है कि उच्च भ्रतिकारी भ्रपनी मला ना प्रयोग नुभानता ने साथ ना कर पारदा है। मानवीय रमजारियों समय की सीमाए कायकुश्रासना की माग एव ग्राय ऐस ी मनक नाव उसे अपनी मला का प्रवासाजन करन के निए प्ररित एवं प्रमायित करत है।

ाब सत्ता वर्ष प्रयायाजन कर त्या जनता है तो भीच की सीत्या व प्रविक्तारियों का कुछ कांत्रिया प्राप्त हा जाती है और उन वर अनक उन ावित्वा का भार था पहता है। जब तिन्ता मागाना के प्रविक्षाल अपनी सत्ता है। जब तिन्ता मागाना के प्रविक्षाल अपनी सत्ता है। करन अपने है ता उनके नावों प्र सामक्ष्य स्थापित करने वो निर्धा है। है। उन्ह प्रविक्षाति है। सामक्ष्य स्थापित करने का एक निया कार्य की? आ जाता है। कार्यों स नामच्य ल्यानिय उन्हीं हो जाता है कि प्रवासीजित प्रक्रियों क प्रमीग संस्था धन लोहराव को राका जा सबे और उनक बीच परस्पर सन्योगमण व्यवस्या नायम की बासने। व्याप्रकार मण्डन के कार्यों माण्यरूपना बनाए रजन के निए उम पर नियत्रण कायम रसना भी एक माधावश्यक काय हो जाता है।

सत्ता की प्रकृति

(The Nature of As thorsty) सक्ताका सगठन मानी स्थान है जाम जब शरीर मंद्यामा का है। जिम प्रकार याचा क दिना कोर निष्टित हा जाता वै जसी प्रकार पत नक हमें एक मगरन म सक्ता की उचित व्यवस्था नहां करने वह कायबीन न र हो सक्या ! माल को समाज की नीव का पायर का जाना है। मानव प्रवण चाह वह मगठन स ्रो प्रथया उसके बात्र किसी न किसी प्रकार की शक्ति पर श्रधाति रहता है। जब सगठन म पर मापान की स्थापना कर अधीनता स्थापित की अभी है ता वरा सत्ता का प्रयोग स्वाभ विक वन जाना है। सत्ता को वस मानवीय प्रवतार के मात्रम म ही दल सकत है। यु कोर्रिन गूर त व (Abstract Entity) नी है बरन एक एसा बाज है जिसका विश्वपण धार धब्ययन मानव नियाबा म ी किया जा सकता है। सन्मन स्मिथवन तथा भागसन (Simon Smithburg and Thompson) न न।म विभाजन और सत्ता का विसी भी सगठन का ग्रस्थस्त सहत्वपूरण विशयता माना ^क। उनकं कथनानुसार जब कशाहन एक संगठन का टाखा तथार करन हैं ता तमना मगरन की प्रायक नवार की एक स्थान देशा होता है और उसके बाद न स्मानो ना नुद्ध र्याणयो से सम्बध्धिन नर या जाता है। इह प्रणिया की सत्ता की प्रणा (Line of Authority) कहत डिं। प्रत्या संगठन म पा≒ जान बाकी सनानी निगया श्रीपचारिक भाशासकताह और भ्रीपचारिक भा। सना की धनीषचारिक मिल्या भ ग्रमानस्य ग्रीधकारिया का काय मन्द्रप्रका ना जाना न। साइमन तथा झंच वणका कंशाना संभित्त अनुस्वी प्रनासक सत्ता की नन पर सा<u>राज-विजि प्रशिष्धा कंमान्व संकतों प्रजावित ^{के} कि उनका सर्प विकास वन चुका ^{के} कि जब सन बनना पर्यायनेकन न विद्या जाएं संगठन कंसकर एन कार्यों</u> के बास्तियन तच्या का अध्ययन नती किया जा नकता ।

सत्ता का अर्थ

(The Meaning of Authority)

सता एक एमा भार है जिसके प्रमुख प्रकार से प्रमुख प्रदे प्रस्तुन किए जात है। इस मार की व्यापनमा तथा प्रवों ही प्रमुख हुए तो कर्य बार पाठका ने मास्मिद्ध म भन्न परा कर देती है। एक म ठा का प्रायम न करत समय कड़ वा हम एम तरवा को भी सत्ता सम्प्रके सम्भात हैं जा यथाय म सत्ता नहीं हार । ये या तो उसका विकृत रूप हात हैं प्रमुख उसकी वेचस प्रनिष्धा । सत्ता की विराग म प्रमुख को अपिमाणित विभाव है। हुन्दुन मुख्य (Herbert Simon) के मानम र मना (Authorny) कु विनाय कुने की शक्ति कर रूप मुगरिमाणित किया जा सकुता है। यण प्राप्तिस्य । बीच का सम्मव ह विक्रम रण उत्तमण का और दुस्य प्रधातम्य हारा है। उत्तमस्य का उत्तन त्रृत वहर लिए त्रारा और संसारित भणा है हि एको अधीरस्य त्रसाहा किये गणा । प्रशास्त्र का स्त निर्माक प्रती है और एक लगा हमणा अलगा जिला गणा है।

दास्यावान विवासमा न मन का मुस्त कर ना ने प्रधार । (Lead Concy) का र्षक मुद्दा के दिन स्रिया से उपका का न प्रधार प

ण नगळ सं बन्नि मानानि बना ना वा ना ना हातृती स्नादना ना का क्षेत्र माना ना ने । वा महा ना प्रताम बादना गिय स्वा ना है हा उत्तम ना या प्रविद्य तिला का नम्मान्त प्रताम है । वा सर ना पून मा हात है ना तूचा न ना ने किए युद्र प्रत्म नाम करते होता द्वा प्रां प्रताम हात है ना तूचा न ना ने किए युद्र प्रताम ना प्रताम हात है। ता सन व्यक्ति का मत्त है कि का ना मान्ति तूचा ना प्रतास प्रतास वा ना पानत क्वत जानिय नहीं करता कि उन कातून नता नाम है। उत्तर विचारतुवार एक स्वति जार के प्रस्नावा का तोने जिसना वानिस्थिया म

(४) वह दव प्रस्पार के पुणा का जान कर जनक पुणा के आवा पर प्रमाति हैं। कणा है कि क्या मान कता वार्षिण आ मान वार्षिन क्या क्यार के नक्याहरणा का तता का माननाया न बाहर क्या है कि सी या प्रस्थित क्या विचार का तथा (Authorst) of Ideas) बहुत के।

(u) व्ह न प्रम्तावा का उनक मुना स पूरा तर प्रवस सार्मिक का म

He II it Simon Astochy in Human II lande in Administrat is S monand Oth is open if II

प्रभावित हुए विनाही स्वाकार कर सकता है। सम्भवत व॰ उसके गुणाका जाचे कीत मक।

(m) वर प्रस्तावा का यह जानत हुए भी कि वरत हर स्वीकार कर नगा ह। यर प्रस्ताव उस स्मितिए गनत प्रशीत हो सकत हे मयाकि उसके व्यक्तियत मूर्यास मन नहीं सात था नमठन के मूर्यों वर अनुरूप नहीं हु अथवा दोना ही अगर है।

न्त तीता ी प्रकार सं प्रस्तावा की स्वाकृति स्र स्रथम प्रकार का सत्ता की परिष्ठि सं भवन परता जाना । । परनाव सनक प्रक र के नां सकत हैं। ग्र सक प्रत्नाव का जा स्तान्त क स्रथ - यतिया को स्रक्तिय बनाता है सत्ता निं तह स्वता व सामाण प्रत्नाव प्रतियाण सुनाव साथि कुछ भी कहे जा सकत है। परनाव तो प्रयम् छढ का निकार समस्या का सना करत है। परनाव तो प्रयम छढ का निकार समस्या का सना करत है जा तक तक उस सत्ताद्वाण नहीं कर मत्ते । वास्तव स सत्ताद्वाण सन्याय है हाना है जिससे एक प्यति किसी प्रस्ताव क गुगा स प्रमाशित हुए विकार निकार निर्माण प्रता है।

सत्ताव क गुगा स प्रमाशित हुए विकार निज्ञ स्वीवार कर निता है।

सत्ता क समस्य को सुक्त करन स वस्तुनिष्ठ (Objective) एव ज्यावहारिक

मत्ता के सम्बन्ध को बृह्य रूप म बन्दुलिस्ड (Objective) एव त्यावहारिक सन्त्र म हो देगो का सकता है। सात्त्रपुष्ण सम्ब वो द्वारा उच्च प्रविकारी एव निम्न प्रियम्ति होना का । द्विवाद्यान वात्रपुष्ण निम्न त्या प्रकार द्विवाद्या सम्प्रत में बारी हैं तभी द्वा या निम्न को कोच सन्तर्य का सम्बन्ध प्रवाद है। साहमन के क्यन्तुनार व्यवहार के प्रभाव म नना नहीं तभी बाह सकत की कामभी कियारपार कुत्र भी हा । मन्त्रपुष्ण का स्वीकार किया जाता है तो प्रधान्य प्रविकारिया क हामने ना दिन म नहीं रहता उननी व स्नानार स्वीकार किया प्रवाद स्वीकार स्वीकार कामने ना दिन म नहीं रहता उननी व स्नानार स्वीकार करती हो भी है।

क्पतिक्सी ना स्वाह व साउका । या एखा का तेसा स्विति म स्वाहार करते हैं जब उनकी असी कार प्रतर नवी होती । किन्तु कर्ण बार एसा भी होता है कि समीनर स्विति प्रता ना स्वाहार के समीनर स्विति होती है। स्वति देने वित्त के बीच मतिके व उन हो आए आह र ना स्वति होती है। स्वति देने सित्त में स्वति के स्वति के स्वति है। स्वता का सकता है प्रता है उनका या अब उन स्वति है। स्वता का सकता है उनका है उनका का स्वति अपना है उनका है। स्वता के उनका है उनका का स्वति होता है उनका का स्वति हो हो स्वति है। स्वति हो से सित्त हो है। स्वता है उनका का स्वति हो से सित्त हो है। से सित्त हो है उनका स्वति हो से सित्त हो है। से सित्त हो है। से सित्त हो है। से सित्त हो से स्वति हो से सित्त हो से स्वति हो से सित्त हो से स्वति हो से सित्त हो से सित्त हो से सित्त हो से स्वति हो से सित्त हो से स्वति हो से सित्त हो से सित्त हो से स्वति हो से सित्त हो सित्त हो से सित्त हो से सित्त हो सित्त हो से सित्त हो सित्त है सित्त है सित्त हो सित्त हो सित्त हो सित्त है सित्त हो सित्त है सित्त है सित्त है सित्त हो सित्त है सित है सित्त है सित्त है सित्त है सित्त है सित है सित्त है सित है सित्त है सित है

नरी कत । उनकं स्थान पर सभीनस्य समिकारी 'न "क्तिया का प्रयाग करत है । इस प्र"ार <u>उच्च स्र सक्ती वृदत्त सत्त भारी है, सक्तिखाय जही</u> । ✔

सता धौर प्रभाव (Authority and Influence)

व्यक्ति है "पहतुर पर दूगरे सामा क अनेक प्रकार क प्रभाव पहतु है।
नन सभी प्रभाभ का हम सक्ता नहीं कु सकत । समक्ता । सुभाव देना या प्रभावित
क्या या वित्त प्रभाव के रूप म होती है जो आवश्यक रूप सु स्ता का निहित होता
स्ति नहीं करत । सत्ता और प्रभाव के बीच के प्रकार का रूपके करते हुए यु कहा
स्ति कर है। कर प्रभाव सुन क्या के जिसके एक प्रभीवृद्ध पृथिकारी प्रभाव
स्वा स्ति है कि प्रभाव सुन क्या के उसके स्ति स्वाह पृथिकारी प्रभाव
स्वाहायीत विकल्पा सुन सुन कि वह माजा
प्रभाव प्रभाव और आवह के स्वाह के स्वाह
सुमाव प्रभाव और आवह के साथ का कि से स्वाह स्वाह
सुमाव प्रभाव और साथ के स्वाह के स्वाह
स्वाह स्वाह स्वाह स्वाह स्वाह स्वाह स्वाह
स्वाह स्वाह

जब कभी सुभावों का बिना किसी धालोचना या विचार विमण क स्थीकार कर लिया जाता है तो उस हम सत्तापण काय कहते हैं कि तु मत्ता का यह हर अग्यत विष्टत है। सतापण सम्बाध में प्राय एसा होता है कि एक पितर जो एक साण किसी का प्रतिकार होता है इसे साण हमर का प्रतिकार के जाता है। इसिंग्य वह जक विचारणीय भग है कि किसी को उच्च कमी माना जाये। प्रभाव और सता के सकता के साम आये। प्रभाव और सता के सकता के साम आये। प्रभाव और सता के सकता के सकता के स्वाय का मुक्त है कि साम अपने प्राय का में हम की सता अपने साम को स्थान की सुना के साम अपने साम साम की स्वाय करता है कि साम अपने साम साम की होती वरत्

"नका प्रस्ति व म्य सबक बिता भी रह सकता है। यन वस्ता व निना सत्ता को स्प बनात शारीर की आंति निक्किय और विश्वक होना है। यह वास्तिवक सभी होती है जब गा तस्ता वा जिलत रूप सक्ता वे कानूनी रूप के साथ सम योजन कर निमाल ए मस्ता के सक्ता वा जिलत रूप सक्ता वे कानूनी रूप के साथ सम योजन कर निमाल ए मस्ता के सक्ता व जु अधिकारिया का आदेग व्तन नहीं प्रान निना प्रधावण अधिकारियों के यवण र।

मता और उस दायिव

(Authority and Responsibility)

सत्ता घोर उत्तरतिय व क बीज गन्दा मन्या पाग्रा गाता है। जिस किमी यित का कुन करन क उत्तरवायि व गाँप जान है। उस उन जनरायि वा का पूरा करन के निग मृत्या भाँपना भी जन्ती हो नाना है। जनरा क बिना उत्तर निय पूर नहा हो सकन धौर उत्तरपायि वा व बिना मृत्या एक पान निजा पक का निय पूर नहा हो सकन धौर उत्तरपायि वा व बिना मृत्या एक पान निजा पक का निय पान हों हो। मान्मन घारिक प्रमुत्ता सत्ता को व्यवस्था की यह एक मन्त्वपूर्ण सम्पत्ती है। सान्मन घारिक प्रमुत्ता का पाय उपयोगी ना कर पाना तो वह प्रमुत्ता का पाय उपयोगी ना कर पाना तो वह प्रमुत्ता का पाय उपयोगी ना कर पाना तो वह प्रमुत्ता का प्रमुत

सता था प्राचायोतन (Delecation) उत्तरवायि या व विना सरूरा प्राट नियन्त रहना १। हमन (Haimann) क साना स्राचनारिय के सोर तसा की साचनाए एन दूबरे से घनिष्ठ रूप सम्बद्धी धन के। वे उत्तरनायि के सोर तसा की कत्तव्य (Obligation) नाता है। उत्तरनिय का प्राय रू-व्याये क्या प्रायावार्य हारा वे काय सम्प्रत करन का क्या या न्व प्रिकारिया द्वारा वाहा नाग । यन नम है नि नव विनों व्यक्ति या स्वादन का कुछ वरन के निए उन्तराधी ठ्रर था बनाई ने रोद प्रायावार्य की पर्याप्त तसा (Suffice nt Authority) नोरी जाती है कि प्रप्रत यन है कि पेताना नाता का होनी है। कभी क्यों यह क्या प्रायावार्य हो स्वर्थ समा का ध्रम ने सावेग को एकता ग्रमान कर का का स्वर्ध स्थापन एक का सह प्रधिकार होने चिन्य नम सावारिया का निना किसी प्रवार के हम्मण्य के

उत्तरन यि वपूर्ण सत्ता का साहिषिक प्रथ नहा निषा जाना चाहिये। विभी व्यक्ति को जब कार उत्तरहाटिय माँण जान तो दश निगान क लिय कोई

I H m nn Theo P ofess o al Man gement 1966 # 56

भी किमी प्रकार की भी बीर चाहे जितनी सत्तान ी सींपी जा सकती। उसके ग्रथिकारापर कुछ सीम ए भी लगानी होती हैं। हम यह नी कर सकत कि अपन कार्थों को परा करन ने निगवह जो चाहे सावर । उनाहरण के लिए हम नोरू प्रणासन म सत्ता ग्रोर "त्तरदायित्व व अवहार का से सकते हैं। य_ा जब कायपानिका को दुस करने क उत्तरदायित्व सौंप जाते हैं तो साय ही कुछ शक्तिया भी दे दी जाती हैं कि तुय श्राक्तिया धर्सीमित नहा हाता। इन पर ससद् "यावपारिका ोक्सत बिरोधी बला और देन के आय साता की अनक सीमाएँ सगी रही है। व यशिवन वे क्यवहार पर प्रित्या सम्बंधी नियमा की भी घेट मीमाएँ तती हैं। रुप्त सबके ग्रतिरिक्त एक कथा जिका को उसकी रक याका भी पण महयाग मिनना चा िथे और यह सहयोग व्यव आपचारिक (Fo mal) प्रवस्या द्वारा प्रपत ्ी क्या जा सकता । इसके निय प्रनक प्रनीपचारिक तरीवे ग्रयनान होन हैं जो वायपालिका के वार्यां को सीमित कर देन हैं। उत्तरदाग्रित्व का भार काय परा हो जान पर जारा भी रह सकता है ग्रीर समाप्त भी हा सकता है ! उत्तरवायित्व की धारा में कार्यों क प्रमाव के साथ साथ सान बन्त रहते हैं।

जब कभी सत्ता ना प्रयापाजन निया जाता है सा साथ-माथ उत्तरदायिया का प्रयामोजन भा होता है। सत्ता और उत्तरदायित्व को एक ही सिक्के कदा पर्मुमानाजा सकताहै। कुछ विचारकाका कहनाह कि उत्तरदाधिय की प्रस्तायाजित नहां विया जा सकता प्रवात् उसे प्रधीनस्या को नहीं सौंपा जा सकता । एक उत्ताधिकारी अपन अधीनस्था को कुछ काय करन की शक्ति द सकता है लिन व अपन उत्तरवायिव को उन पर नहीं योप सकता कि तु इस स्थिति म एक ग्रधीनस्य ग्रीवनारी जा प्रत्यायोण्जत काय सम्पन्न कर रहा है तथा उसक पाम एसा करन नी शक्तिभी है उत्तरदायित्व क भार से मुक्त न^ने किया जा सकता। यदि एमा किया तथा ता वह ग्रपन काय का सम्पत नहीं कर पायेगा अपितु सत्ता ना दृहस्योग करेगा।

उपयुक्त विवरण से उत्तरनाथि व के कर रूप प्रकट होन है। हम त कालिक उत्तरदापित ग्रीर ग्रस्तिम उत्तरदायित के बीच भणकर सकते हैं तास्त्रांतिक उत्तररायि व उन प्रधीनस्य प्रधिकारियो वो होता टे जिनको बुंख सता हस्ता वस्ति (Delegate) की जाती है और कुछ काय करने के निये जवाबदेह ठहराया गया है। मिनम उत्तरदायिय उन अधिकारियों का हाता है नो उन्च स्तर पर हैं तथा जिनक द्वारा शक्तिया हस्तौतरित वी जानी हैं। ताकानिक उत्तरदायिव प्राय उसन प्रति होता है जिसने शिक्तियाँ प्रयायोजित के हैं। बदि अधानस्य ग्रिधकारी प्रधार्थोजित शक्तिया का उचित रूप स उपयोग नहीं कर पाते ता उनस व शक्तियाँ द्यानी आ सकती हैं तथा उनन विरुद्ध ग्राय वायवाही भी की जा सहती है। यह एक सगान का ग्राप्तिक सामला ाता है कि ता कातिक उत्तरराधिका की भवरतना पर क्या काववा । को जाय ।

जब रूथा उच्च ग्रशिकारी अपने ग्रशीनस्था का सता का श्रायायात्रन साना है तो वह स्वयं का मुक्त सहसूस नहीं करता। उसके उत्परंध रायोजन के कारण कुनशेन कार्ने का उत्तरदायि व और आग जाना है। उन्तहरण के निए उस उस प्रधानस्था न क्रपर पराचार वधी गए। (Superision निरंतान (Direction) मा नियानमा (Control) रखना एना है जि का समा हक्यानरित का गई है। पमन (Newman) का क्यन है कि कह बार हस्तान्तरित समा (Delegated Authority) का आहस्ता नरए। कर दिया जाता "। "म प्रकार का "स्थान्तरण सता स्त म हस्तान्तरण नहा माना वा नकता और न ती यह सभीताय अधिकारिया का कुछ उत्तरणायित्व साँपना है। एमा स्थिति म प्रत्यायात्रन करन बार अस्ति का धधानस्य क्षमचारिया क कार्यो का प्रभावकाला बनान क निरं लगानार देन रस करनी ति। है। यूमन न इस तथ्य का एक उदान्रण द्वारा समकाया । व िकत है कि पदि नौबस (Davis) न राष्ट्रीय बक स पत्न कुछ धन उद्यार निया भी वद संभ्रयन पुत्र का उस पुनं नहुए। क रूप संश्र तिया ता न्य काय संश्रीतम का िया तथा कर्ज तो कम हा जाता है और न ही उस बापन चुकार का उसका उत्तरदामित्व समाप्त हो जाता है। यद्यपि यह सच है कि प्रत्यायानन द्वारा उत्तर सायात्र न ता समाप्त हाना है भौर न परिवर्तित हाता है तथापि बुद्ध पावहगरक स्यितियों ने रारम उत्तरणियत्वा था प्रयायाजन कर निया जाना है। हमन (Haimann) ने मनानुमार प्रत्यायाजन ग्रीर पुनप्रयायाजन (Delegation and Re-del pation) नायपालिका को सौंग वय वह-वह कार्यों का सम्पाता क जिए धावश्यक् हैं।

उत्तरनायिव और मत्ता क बीच सम्बाधा क बार में एक ध्यान रखने सारय

बात यह े कि इन नोनो मा अनुपात बराबर होना चारिए। इसका झाथ या ने कि एन प्रधी रस्य को इतनी बाक्ति सौय दा जाय कि वह घनने सभी क्ता दाता प्रधीवन उत्तर-पिरवा को ठीक प्रकार स पूरा कर सके। दूसरे हानो स यदि आप किसी को उत्तर-पिरवा को ठीक प्रकार स पूरा कर सके। दूसरे हानो स यदि आप किसी को उत्तर-दायि बनागा चाहते हैं तो उदे अपन कत्त या का निर्माह कनने की सत्ता थी जानी चाहिए। सत्ता और उत्तर-पिरवा की मात्रा प्रधानमानता होने पर किठान या उत्तर हा सकती हैं। यदि सत्ता क्ष्म प्रधान हम प्रधान हम तो व पूरे भी होंगे। न्यारी योर प्रधान क्षम ध्रीय अपन कर प्रधान हम तो व पूरे भी सामानता होगी। हेंसे कि (Hamann) हे नानो स प्रधान कर प्रधान कित सत्ता की उत्तर-पिरव के बीक अवसामता सम्बाह प्रिता हमा और

यद्यपि एक सगठन म ऐसी परिस्थित उत्पन्न हा सक्ती है जन िम्न अधिक दी हस्ता तरित शक्ति के साथ कोई उत्तरदायिक व लेका आह तथ।पि सत्ता और उत्तरदायित्व की समात्र मात्रा का निद्धान नामा व रूप स स्वीकार किया जाता है। वर्नान् भीर उविक (Barnard and Urwick) ने उत्तरवायि व भार सत्ता म समानता के मिद्धा न को इस ग्राधार पर चुौती दी है कि क⁵ बार व्यक्तियों का एसी स्थिति म नाल निया जाता नै जवाक य उत्तरदायी ना बना निये जाते है कि तु सत्ता नहीं रख सकत ।2 सत्ता ग्रीर उत्तरनायिख क बीच समान म ना का सिद्धात न्यमन (Newman) कं अनुसार एक बूरा ।सद्धान है जो जनक गनन फ्टमिया पद्दा कर सकता है № सत्ता के इत एवं प्रयोग पर अनक बाह्य परिस्थितियों की सीमार्थे तथा ब्रातिरिक बाधाओं के बाधन रहत हैं ऐसी स्थिति स प्रयेक उत्तरदायी व्यक्ति को समान उत्तरनायित्व नही सीने जा सकते । कई उत्तरनायित्वा भी प्रकृति ऐसी होती है जिनमे सत्ता भी आवश्यकता नही रहती और हाती है तो सता प्राप्त नहीं की जा सकती। उदाहरण के लिये आपका यह एक नागरिक उत्तरवायित्व (Civic Responsibility) हो सकता है कि अपने पड़ोशिया की सल सुविधा के लिए काय नरें कि तु यह उत्तरदायि व आपका कुछ शक्ति नहीं सीरेगा। इसके नाम पर भाग स्थानीय सरकार म की पद प्रप्त नहीं कर सकते।

सहर बनीट (Chester Barnard) का मत है कि किसी भी सगठन म एक प्राञ्ज कायप्रशिका यह होनी है जो यह समकती है कि वे काय किस प्रकार सम्पन्न कराय जाएँ जिनका करन की सत्ता नहीं दी जा सकती। इसिनिए एक नए प्रशासन का सबसे पहले यह बताना महत्त्वपूण है कि स्रियकास सगठना म ऊने वा नीजे स्तर के "विकास को बहुत चौड़ी सत्ता देने या जिन्हु न देन पर पूरी तरह से जवाबदेह और उत्तरदायी ठहराया जाता है कि उत्तरदायित्वा के कुछ विस्तृत रूप

¹ H m op t p 53 2 L Utwock N t h Th y f O g at pp 51-52 3 N wm m Adm t t A t pp 1-4 4 R w f U w k book Th F1 m t f Ad trat n P

भारति ह। "सका एक तरित के भी हाता व विसम तम उत्तरदायिका का अधिक न अधिक लने म अस्पता ना अनुसन करते हैं भीर उसके लता या उत्तरे विकास ला की आवाका नहीं करते के उन त्या उत्तरे विकास ला की आवाका नहीं करते के उन त्या उत्तरे विकास म उत्तर विकास के अध्या उत्तरत्य विकास का प्रति की मित्रत विकास म नामा का अध्या उत्तरत्य विवास का निर्देश के अध्या उत्तरत्य विवास का निर्देश का जा अध्या अध्या अध्या विवास का निर्देश का जा विवास का विवास का निर्देश का का विवास का निर्देश का जा विवास का निर्देश का जा विवास का निर्देश का निर्देश का जा विवास का निर्देश का निर्व का निर्देश का निर्व का निर्देश का निर्देश का निर्देश का निर्व का निर्देश का निर्देश का

जनन्दायित्व व अयं न्यं का क्षम आश्रय व आधार पर विभाजित कर मक्षम के । त्या प्रकार व जिलान क निर्णय व्यवद्या जन्त्र के कि उत्तर विश्व प्रकार के । त्या प्रकार व जिलान क निर्णय प्रकार के अधिनायिक प्रयाप क वारण मना का क्ष्म एक व्यक्ति न हाकर एक समूत्र का बनाया जाता व । एमी स्थित म सम्प्रज किए जात वात कार्यों क निर्णय कि विशेष प्रकार के । एमी स्थित म सम्प्रज किए जात वात कार्यों क निर्णय कि विशेष प्रकार के । प्रकार के उत्तर प्रकार वात कार्यों क निर्णय का कि व्यक्ति वाया नहां मानता जा सक्ता । क्ष्म वाया जिला कि उत्तर क्षम कि वाया कार्यों के अधिकार के । प्रकार के अधिकार के । प्रकार के अधिकार के ।

सम्मितन उत्तरणायिक व्यक्तियत उत्तरणायिक (Individual Responsi bility) का अपना का कारणा सं अधिक ज्यवक समया नाता है। जम प्रमार के उत्तरवायिक सं महाना का प्रमान प्रमार विवाद समान वाल होना है। जम प्रमार वाय उत्तर सम् ज्यान क्या का स्वाद कर त्य सं ज्यान के वीर स्वता जा ज्याव का स्वाद कर त्य सं ज्यान के वीर स्वता जा क्या का स्वाद कर का स्वाद स्वा

मस्मितित उत्तरदायिव ना व्यवस्था ना नापा म मन नहा समया पा

I Himann op cip 60

मनता। इसम वे अने हाम नहीं होने जो यक्तियत उत्तरदायित की विवयता ममज जान है। उनन्दर्भ के निए जब किमी काय के निए हम एक व्यक्ति को उत्तरदायी इंट्रा नने हैं तो वह काय "वी मम्पन हा मक्ता ने और उसम उत्तरदायी यक्ति अपनी यक्तिकार दिव का प्रयोग कर सकता है। ये तीना ही बातें सम्मितित उत्तरन्त्रपत्त की व्यवस्था पंप्राय कहा पूर्ण वाती।

सता धीर जवावदेवता (Authority and Accountability)

क्वावन्यना (Accountability) और उत्तरनिम्ब (Responsibility) बन्त कुछ ममानाथन में शब्द हैं जिनको प्राय एर-इसर के निष् भी प्रयुक्त कर दिया जाता है। जवाबनेयता जब्द का प्रवाग मुख्यक्य स सिनक सगठना म निया जाता है। जवाबनेयता जब्द का प्रवाग मुख्यक्य स सिनक सगठना म निया जाता है और पसान्त रिकार काना तो तर कर प्रवान नेतर कर जवाबनेया होने का बख्य है—सही-सही और प्रयान सिवार काना स्वाम तर क्या तो तर क्या प्रवान के नियान के प्रवास कर ता। वन के प्रवास के प्

जवाबवयता वो सायता जतरणियर को व्यवस्था स अपन आप निवृत्त गा जाती है। बागा के बाज मुख्य अतर यही माता जा सकरता है कि उत्तरवाधिक (Responsibility) म नान कता (Morality) का पुट रहता है। पास सह ति ते गासक के अर म भी अपना क्यान रखती है। इतरी और जवाबवेयता एक कानूनी सायता है निवश सम्बाध प्रणास है। नियाओं म अधिक हैं और जो निम नय की सायता के एक आत के रूप म आ काम बरती है। सता और जवाबवेयता का निकट सन्द आ है। सता के गार कुछ है। पहरे क्या म वह पूरी राष्ट्र म औरचार के भी की मन्द्री के नाता का मार पर पर साथ काम के अधिकारिकताओं तथा बाह्य प्रभावा से निविक्त हाती का सता का पट्ना रूप जवाबन्यता से बन्त पनिष्ठ सन्द य खता है जवाह असर नगर कर से उत्तराधिय साथ नगर तहा है।

सत्ता क काय

(I' retions of Authority)

सत्ता अपने आप म नाई गुण ना होती । उन्हा महत्त्व एर माधन तथा मिदात ने रूप में होता है जिसने द्वारा बुछ ा य<u>ना प्राप्त क्लिया जा सने ।</u> नहा

1 Elm nePto dE Gr v rPlwm H nest O gaz ton .

पाता ह कि सत्ता त्रारा दूसरे व्यक्तिया के सवारित निषया के अधान व्यक्ति क निर्णया का रखकर समूठ म समिवित व्यवहार कायम किया जाता है। इस प्रकार मता के प्रयोग द्वारा यह सम्भव होता है कि निणय का प्रतिया को वास्तविक कार्यों स ग्रानग किया जा सबे । जिस प्रकार गर्न जनाज व कप्नान को प्रक्रिपन अपन जनाज का स्थिति का चान रहता ने ाया उस जान के आधार पर ही वन निणय जना रतना है उसी प्रकार एक संगठन का सदस्य अपने व्यवसार का सगरन की निर्मय ोने वाली इराई क सम्भूख प्रस्तुत करता ग्टना है। वस प्रणाती म एक तो ध्यक्ति के बायों के बीच भा सम वय बना रेगा है तथा न्यरे ग्रनक प्रक्तिशा क व्यवहार व बीच भा समावय स्वापित हो जाता है। होता स्थितिया म विवय निणया को सामा य निर्णया व अधीन रखा जाना ह निषय नन की प्रशिया म निधपीर गण (Specialization) विना मता व प्रयाग के भी हा सकता है। एक इकाई की केवल परामा तेन का काय सींपा ना सकता है तथा इसकी मिफारमा क आपार पर बास्तव म कुछ निराय निरा जा सकत हैं ति ह सरुठन स्वीवार वरत । तब मगठन एक स्ट फ ग्रीमकरण (Staff Agency) की सिफारिया का बिना उसके लाभा का जाच किए स्वातार कर खता है तो सका ग्रय है कि यह प्रसिक्तम पास्तव म कुछ सत्ता का पदाग कर रहा है । सम्भवत संगठन में ऐसे उत्तर रंग प्रस्तुत करना बहुत कठित होगा जहा निरुप लन की प्रक्रिया का गर प्रभावमानी विश्व निरुप्त स्थित हा धीर उम लाग करन के लिए किमा प्रकार का सता का प्रयाग न कर । तत्र सक समह क कार्यों का समावय करन क निरासना का संधन च रूप म उपयोग निवा जात इता मत्ता मुख्य रूप म तीन प्रकार क क्या करनी है। सान्मन (Simon) न इन कार्यों का निस्त प्रकार स उन्तव किया है---

() यह चन नाया ना बुद्ध चत्तरदात्रिक सोपनी ने को स्ता का प्रमान कर है।

(2) यून निरमम लन म विरोपमता का करम म जारी है।

(3) यन नियामा व बीच सम वय वापित व नी नै।

1 महा के राजवा तक शव कानूनी पण्युद्धा पर त्रिरण व र विचारका न क्स चींत पर जोर लिया है कि महा का एवं प्रमुख कात यह है कि मह व्यक्तियत का में से समाज द्वारा क्यापित बावकों के साथ एकरपता स्थापित करती है। चंच मस्पित (Charles Meriaun) आणि विचारका का राभ क्स उ लक्तीय है। उच्च राभ कि ए प्यवस्थापिका के का नूना कर निया स स महता है। उच्च राभ के नानून वक्त रोप द्वारा एक प्रमुख के का नूना के प्रमुख के नानून वक्त रोप द्वारा एक प्रमुख के वक्त सभी रिक्या द्वारा प्रमुख के सिंहा के साम जाते अपितु उच्चम का स्थिति स उन सभी रिक्या द्वारा प्रमुख के स्थापित स्थापित

¹ Smon Adminst twelbeh II pp 130 140

माने आन ह जा "म बायक्षेत्र म माद " तब न बा इनका उ न्यं चनकत्ता सह"य हे जिरद दवावा (Sanctions) का प्रयाग निया जा महेवा है। यह सब है कि अनक अर्थान म चपुला सामाजिक संस्थाआ के बेद म सत्ता की वनस्था निहिंत रूप सामा ही जस लागू करने वान न्वाव भी रहत है। रा"य को इसरा सम मन्द्रकुष्ण उनान्या माना जाता है। वस सम्मति का कानून धार्मिक सम्बाग और परिवार भी बहुन-कुछ "भी नणी म आते हैं।

अब सत्ता को उत्तरनाशिय व नागु करने के निष्णु अयोग म नाया जाता है तो नम प्रिया में सम्भवन दवाव (Sanctions) एक करनाय प्रश्नित्य प्रस्तुत करते हैं। दवावों क बिना मता आया प्रभावनीत एव मन्द्र नि हो। जाती है। जब भी कभी हम किसी की प्राप्ता मान्या प्रभावनीत एव मन्द्र नि हो। जाती है। तक भी कभी हम किसी की प्राप्ता मान्या परना करते हैं। येन सवस अवस्त कर से हमारे दिन म उन दवावा का भय रन्ना है जिनकों भ्राप्तामान न न करते पर हमार किर अप्राप्त म नाया जा मकना है। एक सना के न्वादर्श का रूप विनिद्ध प्रस्ताम म नाया जा मकना है। एक सना के न्वादर्श का रूप विनिद्ध प्राप्ता म नाया जा मकना है। एक सना के न्वादर्श का रूप विनिद्ध प्रस्ताम के नाया है। अनि के प्रस्ताम का भय स ही नामान म ऐसी परस्पता है। अपित हो जाती है जिनके परस्पता म प्रस्ता म परसे प्रस्ताम नाया का नामा करता च निए और उस दूसरों के प्रधिकार को मामान सर्वा की तिवा हो। सत्ता और उसरराधिय के स्वस्ताम की वेचन दवावा के माम्यम संवीत्व मनी किया जा सकता पर से ये पर एक कच्या है कि सत्ता प्रपत्त माधियार सेन स अपने वान व्यक्तिया की उत्तरन्ती दें।

प्रकृति ग्रस्य न कठोर होती है। यंनी कारण है कि उनम ग्रस्वीकृति का क्षेत्र ग्रस्यस्त सीमिन होना है।

बु बाधिकारी के विचार 🗸

(Ideas of Superiors)

विसी भी सगरन विशेष म नाथ नरत वाल उच्च प्रशिकारी दितनी मता का उपयाग करेंगे यह बात व त बुद्ध उनके स्वय के विचारा एवं स्थान के तरीवा पर निमर करती है। जे जब व प्रपन पर्धोनस्थी को आदेव एवं निंदा प्रनान करती है। पर्धानिक व के नंताधारी के रूप में प्रवाहन नशे करती यह एके पादानारिक वात निकार के स्वता प्रशास विद्या जाग ता वह उतनी प्रमावकील नही रहेगी। नया नारए है कि प्रवासन के प्राप्तीन नतका हारा का वात पर और दिया जाता है कि उ चाधिवारिया को प्रपत्ती सत्ता पर स्वय ही प्रमुख नयाना चारि। उनकी विद्यारिया को प्रपत्ती सत्ता पर स्वय ही प्रमुख नयाना चारि। उनकी विद्यारिया को प्रमुख र उच्च प्रशिक्ष से स्वता मा यदापर स्वय ही प्रमुख नयाना चारिए।

√न<u>तृत्व की सीमा</u>ए

(The Limitations of Leadership)

सारीत स सगरन म सत्ताघारां का दिश्वि एवं व्यवहार ना मध्यपन वरन के बार यह केश जा सकता है कि वह जिस सत्ता का प्रयोग वरता र वह किसी प्रवार भी मनियां तर्ग एवं अवाधित नहीं होती वरत् उस पर मनेत प्रवार के

H b tA Smn Ad in trat Bh lour p 134

निग प्रकार का य गर करते। सला पर मनावितान का प्रमाव मयोग्न होना

र । न्यट सान्यन झादि विवारको का कन्या है कि मनावत्रानिक सुरिक्ता मना के क्षेत्र का निश्चन करने से मन्दवपूर्ण होनी हैं तथा उस सात्रा का भी स्पष्ट करनी हैं निम प्रान्थवन्ता नी सान्यों का पावन किया वायमा किन्तु वन मता का सहीका कर निया जाता है ने देशक डारा यून निश्चित नहीं किया जा सकता कि मधी स्था का क्ष्तवहार का हाजा। दूसर जानों से वह नहीं का सकता के किया का स्थानन भी एक शत के क्ष्य स्थव पाता है जिस प्रकार कि भीनिक सार्थिक तथा वातावरण सक्ष्य से क्षा से प्रवास का स्थान के इस प्रवासन की विचारवार का साथा है मह प्रशासन की विचारवार का साथा है मन्त्रा जा सकता। कि साथ का किया का स्थान किया जा सकता। कि

सत्ता के लोत (Sources of Authority)

क्यों भी यावनाधिक उपनम में सत्ता न्यारे समाज माजी सम्यान प्रवासिक प्रक्रिकार पर माधारित है। एक "वावसाधक साठन में एक माजित वाहे के प्राप्तादेश हैं। एक "वावसाधक साठन में एक माजित वाहे के प्राप्तादेश हैं। साक्ष्रार हो प्रवास क्ष्मित हो। उस वचा कि प्रक्षित हो। हि से वचा कि प्रक्षित हो। उस वचा कि प्रक्षित हो। उस वचा कि प्रक्षित हो। उस वचा नित्र है। नित्र हो। सावस के स्वयस्त का वाहसिक हिपति पर निमर है। नित्र हो। नित्र हो। नित्र हो। सावस हो। स्वयस न हा। सकत है प्रवित्त जिल्ह स्वर्गीक हो। स्वयस कर (Corporations) में प्रकार प्राप्त है वे समस्य का चुनाक कर सकत है। भवासक मण्डल हो प्रमापति (Charman) का चुनाक कर सकत है। भवासक मण्डल हो प्रमापति (Charman) का चुनाक कर सकत है। भवासक मण्डल हो प्रमापति (Charman) का चुनाक कर सकत है। भवासक मण्डल हो प्रमापति (Charman) का चुनाक कर प्रकार है। स्वाप्त के स्वयस हो का प्रयस्त हो प्रवास है। स्वाप्त के स्वयस हो का प्रयस्त हो प्रवास है। स्वाप्त के स्वयस हो का प्रयस्त हो प्रस्त हो प्रस्त हो प्रस्त हो स्वयस हो सावस हो। से स्वयस हो सावस हो। से स्वयस हो सावस हो सावस हो। से स्वयस हो सावस हो सावस हो। से सावस हो। से सावस हो। से सावस हो। सावस हो। से सावस हो। हो। से सावस हो। हो। से सावस हो। से स

शायन एक दूसर व सम्बाग्यत काया का कर रू निरकृष बनाम प्रजाता त्रिक सत्ता

(Autocrati e Versus Democratic Authority)

विश्वी भी गानसामिक समयन में सत्ता का कोत प्रका स्तर में तेना है।
या मध्यन के विभिन्न स्तरों को एक दूसरे से जाड देनी है। अ ज स्तर में प्राप्त भत्ता समयन के मन्यमञ्ज विशिष्ठ स्वर्तियां को प्राप्त होनी के प्रमाप सस्वासा (Chantable Institutions) स्वामा न नाम न नानि वानी संस्थापा म उरण्या को प्रचित्रहर्तु मना उच्च स्तर व स्थान पर निम्न सान से प्राप्त में नी है। प्रजाता निकृषिक रामसा क सत्याव भी सत्या मा आहा, निस्तर कर होता है। उद्यानराताय समय निम्न नानीय साधारण प्राप्ता संगृह होता है वास्त्रसम्बद्धीय, नित्रापत राष्ट्र नया सानदाव्यं स्तर पुरुट पाठत बताय जात है।

*स प्रकार एक ध्रम सगठन म सता जो कि एक न नाम न कि वाना सगठन है, प्रीवरार सता निम्न सीन स कि प्रकार प्रिंग की जा सरवी ह

> स्या गीय साम के जनसाधारण मण्डन े स्थानीय मध्य के प्रथिक के विकास स्वरीय धाँसका है | धन्तर्राष्ट्रीय साथ के धाँसिशारी

एक स्थावनाधिक माठन म ज क स्वा वाला मता भित्र प्र है क्यों हि एक उपक्रम के प्रवे में ने ने ने ने ने नि प्र ह प्राव्यक्ष है। हम री प्रजानाधिक ह्यास स्थावन में नामूदिक रूप के का करने पर किए गए प्लिपना मार्गिक के स्टाप फिला मने समूर्ग की क्यावपुराता म मुखार बहु प्रशासिक स्थाप समूर्य की क्यावपुराता म मुखार बहु प्रशासिक स्थाप पर नार दिया गया है। सभी प्रवाधक निगान (Decision making) मीर समस्य मित्रारण हुतु प्रवासिक है। सर्च स्थापन व्यवस्था मित्रार सामा स्थापन व्यवस्था मित्रार सामा स्थापन व्यवस्था स्थापन स्थापन है। स्थापन स्थापन स्थापन स्थापन स्थापन स्थापन स्थापन है।

प्रिकारस्वता की समस्या का एर प्रभावणण प्रस्ताव ससा क स्पष्ट प्रथ सममने प्रियक्ता की प्रवृद्धका की प्रस्तु होरा प्रजानात्रिक काथ करन स्नादि पर निगर करता है। प्रवृद्धका की प्रकृत स्वाद्धका प्रधाना को दिन तो गिरपुक्त के क्षण्य पर करें - क्षिक प्रजान जिल प्रधानी को रि पो स्तित्व नुर्द्धा प्रजानात्रिन वास्त्वारी के हमारे नात्र को निज प्रवास का लगा नाए स्वत्व निगर हम अनुनावान करना हागा। श्राष्ट्रिक प्रतिनात्र प्रवास क्षण्या नाए स्वाक्ष समन सामकारी प्रवास (Participative Management) पर अनुनावान करन म नगा सह है। प्रतृत्वानी भी व्यावसांविक सनकर ज प्रजाना नन सामहिन काम की विवास्त्रात की तथाना गो करनी वाल्पि।

सत्ता क भेट-(kinds of Authority)

विभाभी यावेगायिक सस्थान संभाता का भारापणा (Delegation of Authority) स्पष्ट एवं उचिन करने नेतु सल्दन क प्रविकारियों का सम्य प्रसार भी सत्ता वा गान होता ग्रावस्थक है। सत्ता मुख्य रूप संरक्षा क्षमच री तथा विध्यक्तक भोगे है। मत्ता ग्रावस्थक भेगे है। उपक्षम के विभिन्न नागों को जडकर स्था उनका समाख्य विध्या जाता है। स्विचार सत्ता वे विभिन्न भेगा का विचरण निम्म प्रसार स्विधा जाता है।

ो राष्ट्र सत्ता (Line Authority)—यह एक सगठन की मूत एवं मानपूर प्राधवा साम है। यह क्रारो का प्रधाणिक व तव मानपी माज का करन सम्बन्धी मित्र व तव मानपी माज का करन सम्बन्धी मित्र व तव मानपी माज कर सम्बन्धी माज के जान व की समस्य विवास का प्रथम अभवा प्रमुख्य कर स्पाच सम्बन्धि साम के जान व की समस्य विवास का प्रथम अभवा प्रमुख्य कर सम्बन्धियों के विवास की जानकर उनका निवेद्या की उहस्थी के स्वयंद्य करने निवीद्या योजनामां नीतिया पद तथे विवास और उहस्थी के स्वयंद्य करना वाना है। यह एक क्यांच्या की देव प्रयक्षक के बीच पाछ जान का साम वा का हृदय है। रखा विवास सम्बन्धि साम के विवास का प्रथम स्वयं स्वयं का प्रथम कर का प्रथम स्वयं स्वयं का प्रथम सम्बन्धि होरी स्वयं सम्बन्धियों पर माज विवास का स्वयं स्वयं स्वयं सम्बन्धियों पर माज विवास का स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं सम्बन्धियों पर माज विवास का स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं सम्बन्धियों पर माज विवास कर ना स्वयं स्वयं स्वयं सम्बन्धियों पर माज विवास कर ना स्वयं स्वयं स्वयं सम्बन्धियों पर माज व्यवं स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं सम्बन्धियों पर माज व्यवं स्वयं स

पन सगठन के बनवारिया नी नियाद्या ना सत्ता हारी धार्मित करता प्रमुखा उनको धारिम कप से धनुमादित करता एक बनवारी ध्रिषकारी को विवादिकार मान है। यर प्रवाधनीय अधिक उनके धरिकार क्षेत्र तक उनके कामों नी निष्कत करते यावना बनाने सग्नित करने धरवा थिय त्राप करने वा नाय वर सनत हैं स्वित व दूसरी तक अपने प्रधिकारा को प्यान्ता कर कर से काम म नहीं म सक्त है। जब बची भी यान कोई 11 परा है ता वर प्रवाधनीय काम करता है।

यसि रेसा सत्ता आनेन दन का आधिकार है नेकिन यह एक आसीम सत्ता (Absolute Authority) नृति है। अवन अधिकारी की व्यवसाय ज्याना करता है और इनम प्राप्त परिणाणी के निए जिल्माना होता है उसे हमणा साथ सम्भवन्द स्ता के अपने एक अधिकार के स्वाप्त करता का अधिकार के स्वाप्त करता का अधिकार के स्वाप्त करता का अधिकार के स्वाप्त करता चाहिए। इनमें सत्तव के निए कि हुल उद्वाप की पूरा किया जा सर्वेगा। इसने लिए मभी ध्वास्तिया नाम स्वाहित ही जानी जानिए।

रेना-सत्ता वा प्रमुख उत्थव संगठन व काव को प्रभावपूर्ण रंग में बरता है। यह कर रूपा प विचा जाना के-

- 1 रसस सगठन म नियासक रिश्वास आसा ी म निया का भरता है। "सस "बबसाय म बिभिन्न प्रकार के कार्यों का करन की शक्ति का सुन्नवार टीना है। सन्देशहन के माध्यम स नतुत्व भी म त्यपुरा ढंग स किया ज ता है।
- 2 विभिन्न व्यक्तिया वी सभा कं शव की भीमाधा का निवारण करके विधानण करन म मदल करनी है। "सरी संगयात स उपह्रम की योजन मा भीन नीनिया के प्रमुख्य कमकारिया स काम लिया जात के।
 - 3 राता मत्ता स विभिन्न प्रत्नावा स्वया व यो वी की कीवृति एव अनुमादन प्राप्त विचा जा सकता है। विचा सं भी नम अधिकार सत्ता व संगरत म वायरत वमकारी निश्चित नहा हात्र कि जनवी विचाए प्रभाव। हागी स्वयंद नणः।
- रेखा-सत्ता नेवन उत्ती प्रवाधना को दी जानी है जो जानसाधिक उपनम क गणारमून नार्मी म नने हुए हैं। अधिकास निर्माणकारीड दोगा म प्रवाधक सं आधारमून काम उत्पादन और विजय मान जात हैं। वसी प्रकार विषयन उपनम (Marketing Enterprise) म मा नयं (स्थार एव गुनरा) दाना हा आधारभून काय है जवहिर यही एक निर्माणकारी जनाम म सवा काय (Service Function) के मत्तान मता है।

रखा-सत्ता का समझन हुतु निम्नांक्ति चित्र निया जा सकता है--



जपरोक्त चित्र म सत्ता वा प्रवाह (Flow of Authority) ऊपर से नीव नी फोर है। सर्वो व सत्ता क्षिप्रदारी संवालक मण्डल है जिसन नीच मणप्रवाधक (General Manager) नाम नरता है तथा महाप्रवाधक कपन नीचे उपान्त दिल्ल किया पढ़ कमचारी विभागा व प्रधाक्षा को निर्देश प्रधादा ग्राहेश देकर वार्य करवाना है। विभिन्न विभागाव्य र अपन प्रधीनास्य नमचारिया नी भादेश देकर उह मस्यान के णिए हुए उद् श्या को प्राब्द करन हुद्व प्रस्ता देह है।

2 रमचारी सत्ता (Staff Authority)-व्य सत्ता का ववसाय और उत्राग

ण ग्रन्टी तर≈ा ीसमभागया है। व्संभवी मातिन समभने के कारण ही नग्र⊤ी ब्रिधिनारी कं कर्थों क विषय मं‰म उपन हा आ ताहै। विसी पिए हैं। गगठन स कमचारी प्रधिकार साम का समप्तना बड़ा कठिन हा जाता है जबि मने साथ स पराश्च घकारसत्ताभी हा। संप्रकारकी मताकाक्षत्र भीमिन हा⊤ ⊭ जिसम क्षादेश देन के ब्रिबिकाराकी बनुपस्थि।त र ती है और ″सका विभिन्न कार्यो जम ₁ियोजन निफारिश मनात्र अथना सहायता करना आति में सहायक ाय करूप म मन्त्र देवा जाना है। स प्रकार की मधिकर सत्ता के प्रतिगत रता कमवानियाका स्टान अधिकारी (Staff Officers) सताह देन का काय करत हैं और पस सत्ताका प्रवाह नीचंस उत्परकी स्नार पाया जाता है। इसम . रैला मत्ता की मानि अधिकारिया को आदेश दन क अधिकार नहीं होते हैं। प्नका कास क्वान विच्यान समाह रेख प्रधिकारियाका देना होता है। विद्यांची की धनगद्भनगिक काम बिक्त करने पर उहं भ्रपने विभागमं कायस्त कमचारियो पर ग्रिधिनारसत्ता ग्रवक्य प्राप्त होनी है। वनकामूद उद्दक्य विभिन्न उच अधिकारियों की सनार में इस भ सेवा करना है। इस प्रकार ये ग्राधिकारी जय ग्राय रैला बांधका िया क्रो सनाहदन का काय करत है जब स्टाफ सत्ताधारी होत है लंकिन ग्रपनं ही विभागाको पित्रणाकरन संरखा ग्रधिकारियाके रूप संकास करत है धर्यात् य स्टाफ एवं रेखा टाना मत्ताधा का उपवाग करत है। किसी भी उपत्रम कबढत हुए शाकार एव जटित समस्यामा के परिणाम

स्वरूप नमचारी सत्ता (Staff Authority) उत्रूप न होनी है। एक बरु माकार वाल उपक्रम म रला-सत्ता भ्रमयाप्त होती है। इसदिए बुख भ्रतिरिक्त स्थाना वा मृजन किया जाता ले और रनम विशयण की नियुक्तिया करदी जाती हैं। य अधिकारी सस्यान की विभिन्न समस्याओं का सामना करने म सफल हा जाते हैं। विशयना की नियुक्ति क' कारण सगठन स श्रम विभावन और विशिष्टीकरण क साम प्राप्त किए जा सँकते हैं। इसस विभिन्न उपादन क साधना का अधिकतम उपयाग सभव हो जाता है। विभिन्न त्रियाओं ा एक हा विभाग म के प्रीयकरण

कार्मिक (Personnel) विक्त तथ जादिको प्रभावपूर्ण ढगसे नियनित किया स्टाप अधिकारी विभिन्न रखा अधिकारिया द्वारा निष्पादित काथ का सू याकन न रत हैं और विभिन्न विभागा उप विभागा एवं नियाओं से सन्तुतन स्वापित करते हैं। वतमान समय म हम अधिकाश उपक्रमा म रखा अधिकार-सत्ता एव कमचारी

होत स नीति नियानण म आसानी उहती है। विभिन्न महाबपूर्ण सवा काम जस

अधिकार-सत्तादानाका सम्मित्रण देखक को भिनताहै। क्वेचन छोटे सस्यानाम बुछ सामा तक रेखा सत्ता मिनती है। नक्किन इस दोहरी प्रणाली के

मफलतापूबन नाम नरन रहा दाना यहा पारस्परिन सहयाप एवं तानमन होना आवययन भे तिन फिर भी बुछ नारणा से इस बोहरी व्यवस्था को भनाने म फिरान उत्पन्न होना है। नई रखा अधिनारी यह नहां नाहत हैं नि उद्दे नमचारा अधिनारी सनाह ने बोर नाथ पूरा करने म अपनी साथ बढाएँ। बिना सक्ट न रखा अधिनारी रुगफ अधिनारिया से मनाह ही नहीं नते हैं।

इसने साथ हा नभा-कभी नमचारी अधिनारी कर्म विषया पर ऐसी सनाह

दते हैं जिस व्यवनार म नामू नरना निंठन हो जाना है।

कह बार रखा अधिकार को नमकार अधिकारी का बाद दे दिया जाता है। जिसन वह उस पुत्र मक्कता संजहां कर पाता है। क्त कठिनाच्या के प्रावज्ञ भी रखा पंत कनकारा अधिकारियां को धून रोहरा जगानी को सक्ततापूर्वक गानू करते हुतु निम्न मुद्दाव दिए जा सकते हैं!—

- 1 व्यावहारिक एव उपयाना सलाह देन हुनु सुरक्षित एव सुप्रशिनित व्यक्तिया वा हा स्टाप निक्षक रिया का पण पर निकुक्त किया जाना चाहिए। इन अधिकारिया द्वारा रखा अधिकारिया को अपनी छाम सलाह का समयान तथा प्रमें प्राप्त हाने बात लामा क विषय म जानकारों देनी चालिए।
- 2 रखा अधिकारिया को भी किसी भा सह यपुण निषय लग स पूत्र विशेषका स मताह लग का नी हा जाना चाहिए! विशेषणा स मताह नहा तने के पार्थ पर्याप्त कारण हान चाहिए। दाना प्रकार क अधिकारिया के बाच संघप का टायन हतु एक दूसरे के कार्यों को बलतत रहना चाहिए।
- 3 स्टाफ अधिकारिया को कुछ अधिकार प्रतान करने चार्तिए जिसस कि बिना उनकी स्वीकृति के रेखा अधिकारा निषय नी के सकें।
- 4 किसी कियम पर दाना अधिकारिया म सतभार होने पर उरु म_ा। प्रवासक को अनील करन का पूर्ण अधिकार प्राप्त होना चाहिए। रमस दाना के विशाद समाप्त हो जाएँगे तथा दाना स अन्य सम्बन्ध स्थापित हो जाएँगे।
- कियारमक सत्ता (Functional Authority) —य॰ वसवारो मत्ता की माति एखा अधिवार-माना की अधीतम्य प्रवासी है। य॰ रेग्सा नथा व्याप्त अधिवार-माना के बीच की स्थिति ण । यह सत्ता अधिवास स्वाप्त विमानाप्ता (Service Chiefs) वा सौंगे जाती है जिनके अस्तार इन अधिवारिया वा अन्य विभागा क क्षमारिया का आदेश देने वा जिसवार प्राप्त हो जाता है चाह्न य विभाग सवा विभाग हा अथवा नियारमक विभाग हा। इस अधिवार-सत्ता वी सामा अप्य विभागा क क्षमचारिया क विचारमक मान-ग्रन तक

होनी न जिनस कि विभिन्न नीनियर प्रत्याविया और कायात्मक तरीक की जानकारा मिन सके। त्रियात्मक अधिकार सत्ता कराफ सत्ता का ही गरित्यान है। यह प्रधिकार सत्ता का सम्य उत्पन्न होती हु जब क्यावारी अधिकारी न कवन साराह ही नेता है विक इन सिकारिकों को प्रभावपूर्ण त्यास कस लागू करन के वार मंत्री सताता है।

द्वस सता क अत्यात रखा अधिकारिय क अधानस्य नमजारिया का नक्ष्म अपन अधानस्य नमजारिया का नक्ष्म अपन आधानार रह आंज सानना पड़ता है विहित्त उम क्षिया मन अधिकारी वा भी अपेज धानना पड़ता है। अत एक नी नक्ष्मारी के एक स अधिक अधानस्य ने को नक्ष्म अपोज से पोलना पड़ता है। अत एक नी नक्ष्मारी के एक स अधिक अधानस्य ने पत्ते ने स्वत अधानस्य अपने स्वत स्वत के सिद्धान (Principle of Unity of Command) की अवहेनना की खाती है। परित आधुनित यकसाय अपने स निराद सरकारों नियमन नम सम्म के काय और जन समयन आदि म परितत हो रह है और का परितत ना का अवस्थाय भ प्रतिकृत प्रमाव नी एक उनके किए वियासक अधिनार सता का नाना प्रावश्यक है। क्यारी अधिकारिय की ही विभिन्न विभागा के क्षमार्थीय की निराद अधिकारिय की ही विभिन्न विभागा के सम वय हेतु रखा अधिकारिय की ही विभिन्न विभागा के सम वय हेतु रखा अधिकारिय की भी परने मान मन प्रताह की जाती है। जा-दरनाय वस्तु का पर्क नम मन सन सा वा उपान की जाती है। जा-दरनाय वस्तु का पर्क नम का नम उपान की मान की जाती है। जा-दरनाय वस्तु का पर्क नम का नम का ना का कि नीक निजय का अधान पर परने का नम जान का ना है तीक निजय का अधान प्रवास कर विभाग का निष्य परिता का मान की जाती है। अधानस्य अधानस्य स्वास का निष्य परिता का ना कि नीक निष्य का अधानस्य स्वास का निष्य स्वास का अधिकार स्वास का ना ना की जाती है। अधानस्य अधिकार स्वास का ना ना की जाती है। अधानस्य का निष्य स्वास का अधानस्य स्वास का ना ना की जाती है। अधानस्य का ना ना की ना ना स्वास का समार स्वास का स्वास क

्स प्रकार वी मत्ता का सबस बना बीप आ<u>दल की एकता क सिब्रास्त</u> का जमाव पाया जाता है। एक ही वमचारी का वन अधिकारिया के आन्धा का पात्र करता एनता है। क्यम बीन विमक प्रति उत्तररायी है तथा क्रिसका कौन अधिकारी एक अधिकार धन है कि बमाव म विभिन्न क्यापारी जपन अधिकारा एक रामिश्वा का पूर्ण का सात्र तिमा नहा सकत है। लिवन इस दाय को दूर वरत. हतुनो उपाय काम प्रतिमा ना सुकत है—्

✓ जधीनस्य नमचारिया का अपने रेखा अधिकारिया क प्रति उत्तरमधी
हाना चार्टिए न कि किया मक अधिकारिया क प्रति ।

2/ वियानन सता नी सीमा साठक वे प्रथम स्तर तर नी सीमित रन्ती चाहिए जो कि रखा अधिकारी के पर म तीन आती है। सवा विभाग अधिवारिया (Servi e Department Executives) वो स्टाफ तथा नियासके अधिवारसत्ता प्राप्त होता है तथा जनके स्वयं ने विभाग म रखा अधिवारसत्ता भी प्राप्त होती है िनसी मा सम्दान म निस्म प्रकार का अधिकार-भत्ता का जपवाग विध्या जाग यह उस उद्याग का प्रकृति और कमचारिया की इच्छा तथा उच्चस्तराय प्रमाधान पर निभर करती है संस्थान में पाई जान वाकी समस्यात्रा के बाहार पर ट्री रखा कमजारी एवं निया सक अधिकार-भत्ता सौती जा सकती है

सत्ता का भारापरा

(Delegation of Authority)

सगठन की यक सबस महत्वपुण पित्रया अधिवार-सना वा भारापण है। सभी धेना म सता वा भारापण अनुकृष्ण है। एक पावसाधिक लिगम (Business Corporation) म सर्वोच्च स्वान सवात्रक मण्या (Business Corporation) म सर्वोच्च स्वान सवात्रक मण्या (Board of Directors) का हाना है। व सहा अवाडक (General Manager) को जीविकार सौरत है। इसक मीच विभिन्न विभाग के विभाग कर विभाग कर विभाग कर विभाग कर विभाग कर्मा के विभाग निवास के विभाग कर्मा कर कर विभाग निवास के विभाग कर्मा कर विभाग प्रतिक पार्य कर विभाग प्रतिक प्रतिक में प्रतिक प्रतिक प्रतिक मा प्रतिक प्रतिक

सप (Meaning)—मता के धारायण का अब प्रवाद क विभिन्न कार्म स कुछ काय अपिन्य को खीनो स के। इस कार्य को सीरेन की प्रत्या के साथ-स य अधिकार तथा दायित की सीरे जान है। विभिन्न प्रवाद विश्वचना की भारायण की परिसाधार ही है। कुनस निन्नतिर्वित मृत्य है

√प्रा चटजी (S S Chatterjee) क बनुसार प्रवासक और उसक जधानस्य चाह्व प्रगयक है बयवा यर प्रगयक क बीच प्रवासकीय काय अवका क्रियानक काय म हिस्सा देना हा क रायण म सिम्मिनित है। ¹

2/प्रा व च (F E L Brech) क शाना म सक्षेप स भारापण का अथ

है प्रवाय प्रतिया के चार तस्वाम संप्रत्यक का एक अब दूसरों का हस्ता । रित करना अर्थात् अप पक्तिया नी जियाजा का आदेशित करना और "सी प्रकार के व्यक्तिया की निकाक हेतु निर्णय नेत की जिम्मद से तना नौ कि वन कियाया के नियोजन समाज्य एय नियाजण से सम्बाध रखती है। 1

3 प्रा करन (Louis A Allen) ने अनुसार भारापण प्रवास की शक्ति ह यह एक प्रक्रिया है जिसका अपनाकर प्रवाधक अपने काय का विभाजन कर ।। है जिमसे वह क्य के उसी भाग का सम्पान्त कर जिस क्वल वह ही सगठत म अन्त विशिष्ट स्थान के कारण प्रभावी रूप स कर सकता है तथा जिससे वह रूप काम म दमरा की साला प्राप्त कर सकता है। 2

एम प्रकार क्या यह कह मक्ते है कि भार एक स्वय मगठन प्रक्रिया (Organisation Process) का एक अभिन्न अग है जिससे क यह री प्रशासक **े अयद प्रदाधक कम्पनी के उद्देश्या हेत अयद प्रक्तिया को काय म**िस्सा नेन के निए सम्भव प्रयान करत है । इसम कावी और उत्तरदावित्वा नो मौपन की एन अतिरिक्त प्रतिया का शामिल किया जाता है जिससे कि संगठन का नेतरत करने वाल को काय करने में सहायता जिल सके। इसमें अधिकार भा बदान किए ज ते हैं जिसमें कि अपनी जिम्मेद रियो की पुण रूप से निमा सकें।

आधुनिक व्यवसायिक जगत म विभिन्न जटिलताओ एव समस्य आ के कारण विभिन्न अधिकारी नियक्त किए जात है। एक मध्य के यकारी अधिक री समस्त क्य नहीं कर सकता है। अन बह अपने अधीनस्था की काय सीप देना है जिससे कि उसके पास उन्च स्नरीय प्रवास के कार्यों के लिए समय आसानी स मिल जाना है। इस <u>विधि को जिसक अन</u>गत <u>जाधकारी अपने कायभार</u> का अपने अधीनस्याम बाट देते हैं और वस कास को करने हेतुदाय व एव अधिकार मौन

बैते हैं भागपण की प्रतिया कहते है।

भारापण ने साध्यम ने उच प्रदायक अपन कायभार को कम कर देत हैं भीर भाय उच्च स्नरीय निणया में अधिक समय नेगा सकत है। इससे प्रवाधक की मामकुत्रानता म युद्धि हा जानी है और वह ल्यावपूर्ण ढग से अपना काय कर सकते म सपन होता है। त्सन प्रवाधका एवं उनक वधीनस्य कमवारिया के सम्बाध प्रभाशित होते हैं तथा व य निष्यान्त भी नसस प्रभावित होगा । उचित भारापण के मभाव म अधीनस्य वर्मवारी कई अधिशारिय। से आदेश प्रप्त करेंगे और वे भसमजस स पंड जाएँगे कि निम श्रविकारा ना आ श माना जाए ।

यृति कायमार की बाँडा नहीं जाए तथा उपनम में अधिकारा का बटवारा

¹ FELB h Org at Fam work f Magmat p 19 2 Lu A Alla M g me t& Orga sato p !

ननी हो तो बन सगठन ही व्यथ है। भारापण एक सीमट की भात है जो कि विभिन्न कार्यों का एकतिन करन तथा विभिन्न यक्तिया के बीच मस्वाध निर्धारित करन का काय करता है।

भारायण के ताब (Elements of Delegation)-भारापण प्रतिया म मून तस्य ग्रयवा पहन होते हैं जिनके विना मारापण की प्रनिया अधूरी रह जाती है। इन्ह हम भारापण सत्ता के बाधारभूत कदम (Basic Steps in Delegating Authority) भा क मनते हैं।

प्रा युवन (William Newman) व बनुसार भारापण प्रतिया म तीन

मुख्य पहतुमा को मामित्र किया जाता है। य हैं!— भिकासभार सोंचना (Assignment of Duties)—भारापया प्रतिया म सबम पन्स महा प्रबंधक को यह निक्चयं करना पढ़ता है कि मस्यान म की दनीन मी प्रवत्व नियाए हैं तथा उनम संविन का वन स्वय करेगा तथा कित का भार वह सन्योगी प्रवाधका (उत्पादन प्रवाधक वित्त प्रवाधक विकय प्रवाधक कमचारी प्रदाधक प्रादि) नासींपेगा। काथभारका विभाजन एक प्रवाधक एव उसके भ्रधीतस्य कमचारिया म तभी सम्भव हाता है जबकि काथ का आमानी स विभाजित किया जा सकता है। कायभार सींपन हतु काय का विभाजन आवश्यक कै। भारापण का ग्रम समस्त दायित्वा का त्यावना की के क्याकि एक प्रवाधक उसके समस्त काम े ना उसक प्रधीतस्थाना नती सीप सकता है। भागपाय की सुपलता क जिए भावश्यक के कि सगरन म प्रत्यक 'यक्ति का दायि व निश्चित हा।

2 सत्ता (Authority)-- मता नी वर रूपा म व्यान्या नी नई है। वद्यातिक प्रशिकार (Legal Authority) न तात्पय विभी व्यक्ति का वद्य निक कायवाहा करत के अधिक र म है। नवनाका अधिकार (Technical Authority) का भ्रम है किसी विशिष्ट क्षेत्र म एक व्यक्ति क दिल्लाम का सा यता दना। श्चान्तिम प्रश्चितार सत्ता (Ulumate Authority) हिसी व्यक्ति द्वारा कुछ वार्षे वायि। व करन व प्रप्त प्रधिकारा व लो । सहाना है। त्रिया मत्र प्रधिकार (Operational Authority) का अब अधीनरण। का कुछ िषय लन का अधिकार है। प्रमामनिक श्राधकार (Administrative Authority) म कुछ स्वीकृतिया भ्रयवा ग्रविकार। का शामित किया जाता है। अधिकार हमशा ग्रसीमित नी होते है। क्सि भी पश्वनायिक संगठन म नाय का बटवारा जाच स्तरीय प्रवाधका एव उनक प्रधानस्था क बीच किया नाता है जिंकन कथन काय के बटबार स ही उद्देश्य पूरे नही होत ह बेल्स काय को पूरा करन हता उनका मता भी प्रदान की जानी चाहिए। जिस प्रकार ये एक प्रवाधक नारा किसी काथ के सम्पादन हेतु श्रिधकार

¹ Will m Newman Admin t at ve A tion p 165

प्रणान किए जान हैं सभी प्रचार ग्रंभी तस्या का भी ग्रंथिकार िए जाने चाहिए।
किमी भी भ्रंपीनन्य प्रिवंशिरों भ्रयना नमचारी द्वारा काम अमावपूण जग से पूरा
करने हेंनु अधिकार भी विष् जान चांगि। जिस प्रचार एक प्रवासन के समूरा
काम का मारापण उसके अधीनत्यों का नती हो सकता है उनी प्रकार सत्ता भी
पूण भर स सौंधी नी जा सबसी। गर्क भाग दिवाय के कर भ रखना मावस्था है।
उत्ताहरणाय एक विश्वय प्रवासन का अपन नीच के विश्वासी का स्थान कीमत
विग्रास्त आणि अधिकार प्रणान चरन चारिण जिसम कि वस्तु की विभी वर्गों
का सक।

ग्रविकार न्हा क' स्रोत एक स्थिति संदूषरी स्थिति मं बन्तत रहते हैं। ग्रविकार हिनुति क्षमा। नाम वयानिक स्थान कारणी संउत्पन ही जाती है।

स्रविद्यार दिनति क्षमा । नाम नवारिक स्राणि वारणी य उत्तर न हो जाती है।

3 उत्तरस्ति व (Responsibility) — भारतपाम गक्यक्षीय प्रतिवार (One way Process) न हि । नोई भी सारावरणान्ता (Delegator) स्रवी स्रियोत्तरा नो नाम एवं अधिनार देगेर के स्राप्त प्रतिवार (Delegator) स्रवी स्रियोत्तरा नो नाम एवं अधिनार देगेर के स्राप्त प्रतिवार ने वा स्राप्त नाम ने प्रतिवार ने नाम ने स्राप्त नाम ने प्रतिवार ने नाम ने स्राप्त नाम ने प्रतिवार ने प्यतिवार ने प्रतिवार ने

नेतृत्व (<u>Leadership</u>)

मनुष्य समठन वी स्नायवय स्थिति है । प्रत्यक सगठन या सस्यात म सम्मारिया का नाय हेतु सिमप्रित व नन ने नित्य तिन सायना वा प्रयाग निद्या जाता है उतम नहुत एवं प्रमुख सायन और तकनीन है। प्रवाय जयन म नहुत का प्रमुख सिग्ध है । विश्व जयन म नहुत का प्रमुख सिग्ध है । विश्व क्या जयन म नहुत का प्रमुख सिग्ध है । विश्व का प्रमुख सिग्ध हो प्रसुख के प्रमुख सिग्ध हो सिग्ध हो सिग्ध सिग्ध सिग्ध हो सिग्ध सिग्ध हो सिग्ध सिग्य सिग्ध सिग्य सिग्ध सिग

नेतृत्व की ग्रावश्यकना ग्रार महत्ता

(Necessit) and Importance of Leadership)

नतुत्व वर्षो थोण बनन पर ी संगठन की त्रिया वर्षो व हुन घन सनती है स्र यहा ने । नतुत्व वह साम्यता है जिनस नना-सहात्र कम्बारिया सा ही छत क्षाय न न समय हिना ह । सायानन संगठन निम्मयन सानि प्रवाद प्रताद होता ह । सायानन संगठन निम्मयन सानि प्रवाद तियाए से बत न सम्य है जब तक नम नता अधिकारिया और कस्वारिया ना ही द्वित दिया सन्त व निम्मय सिम्मयति न नर व । साधुनिक परिविद्यात स्व नर व । साधुनिक हो सामानिक हा आधिक हो सामानिक सामानिक हा साधिक हो सामानिक सुन सामानिक स

ततु व ना महु ब इमिनए बढ जाना है कि नि संगठनात्मक युवनार का प्रभावशाली सुधारत है। यह ठीक ही कहा गया है कि ब्राग तक ब्रीर ब्रनव बात। क स्थानापन (Substitute) विक्वित हो गण है कि तु नतु व क स्थानापन का विकास नहीं हुमा है। तोक करवारणकारों राज्य के प्रसार के साथ सरकार का काय क्षत्र दिन प्रतिक्ति विस्तृत होता जा रहा है विशादकाय प्रशासनिक संगठन जीम न चुने हैं भीर भाए जिन नए क्रण्टाकार संगठन स्थापिन हो रहे हैं। छोटे वह सभी संगठना में जटिनताए धीर विश्वभिक्रत्स घर करत जा रह है। तकनीकी विकास न एक विश्वप स्थिति पदा कर दी है। सगठना वे सामाजिक भागो म बृद्धि हो रही है। लोकत पारमक राय म नोनताना मन सगठनो का जनता के प्रति उत्तरनायि व निविवाद रूप से स्थापित हा जुना है। य सभी परिस्थितया हर प्रकार के सगठना में कुंबर नेतृत्व की भाग मरती हैं।

प्रशासकीय नेतृत एक अधिकाय सत्त्व वन गया है जिसके बिना किसी भी सगठन की कार्यी पोचना पूरी न हो सकती किसी भी कायनम को गति ननी मिन रवनी सगटन की समस्यायां का समावान ना हो सकता है और न ही सम उप और नन्यान की प्रक्रियाए प्रभाववानी बन सकती हैं। नेतृस्व क विना खाने बड विसी भी सगठन की स्थित की है जो समूद म नाविक के बिटा ताब की होती है। जनसन्या न प्रमार क साथ-साथ प्रशानकीय एवं व्यादसायिक सगठना की अगरिगत मायक्रम मचारित करन पडत हैं जिनके क्रिया दयन की सफनता बहुत कुछ उनके नतृत पर निमर है। सबुजर हडसन न ठीक ही लिखा है कि नतागिरी की समस्याया का ब्रसाधारण मन्त्र आकार जटिनता विश्वासिकरण सगठनात्मक सत्ता तक्तीका विकास और सामाजिक माग जस अातिकारी तस्त्रा की दृद्धि के माम वर गया 🤚) (नेतृत द्वारा ही सगठन क वौद्धित सहस्या की पूर्ति की दिख से "प्रतिया व समूह की कियाबा का सुचार सवालन साम निर्देशन नियात्रण और समावय सम्भव है।

हेननवाम बहनर ए॰ मनारिक (Tannenhaum Weschler and Massarik) ने धनुसार नेट्टून प एक आने निक्त प्रभाव (Inter personal Influence) उपिन करना है विस्तवा प्रभाव नाजित नक्ष की प्राप्ति के लिए परिस्तितिया न अनुस्त निज्या एक सन्द्रवस्त प्रसाकी नारा किया नाना है। एक नेता धपन नेतृत्व का प्रयास या उपयोग अपने अनुसाधिकों की परिस्थिति किसेप म प्रभाविन करने के निष्य करता है। एक प्रभावी नता व यह प्रवत्त और कुसलता है नि वह अपनी इ अनुसार ग्रांतियों की वाय करने के निष्य वास्य या

प्रिमित्ररित कर सके। वह विभि न त्या संकाय करवा सकता है—यवा प्रक्रियों को

To onb m Weschi r and Mos k Leadersh p and O gameat on A Beha to al Sc ener Appreach p 24

प्रपते पतित्व से प्रभावित करके नम्र निवेतन करके इस धमकाकर प्रपते प्रतिष्ठा भ्रोर पत्र का सत्तम देकरथा पतित्या का उनके उत्तरदायित्व का भान कराकर। किसी भी सगठन में तनूत्व धावधिक महत्त्वपूण है क्योंकि नेता हारा जसा कि मामीरिया एवं दशोरा न लिवा है नि<u>म्नतिखित अनेक्या</u> की पूर्णिकी चंप्टा का जाता ह—

1 यह अपन सन्यागिया तथा अनुगायियो का अधिक काम के लिए प्ररित करता है अर्थात निर्धारित तक्या को प्राण्ति करत तथा वीखित स्तर तक उत्पान्त करात का प्रयास करता है।

भागान का प्रयास करता है।

2 वन प्रपन दाधीनस्य कमवारियों का प्रनितिधिय करता है प्रत उनकी
आवश्यक्तामा का पर्याप्त व्यान रखता है। इस निकास कमवारिया के बेसन एव

ध्यं मुलिधामा की यवस्या करने के लिए प्रयत्नशीन रन्ता है। 3 वह शिक्षर प्रवासका के सम्मुत ग्रपन सपूर के निवा का प्रस्तुन करता

है तथा समह कं सदस्था सं संगठन कं नदेश्या वा पूर्ति म सर्याय लगा है।
सर्यायत प्रवाध जगत भ नतृत्व की भावश्यकता भीर महत्व (1) सामिहक किनाओं के सक्तन्तन कि निग (2) समावध की भावगा के विकास के निग् (3) प्रधिकारिया और कमलारिया वा सहस्याध प्रान्त करन के निग् (4) कम चारिया को का हुल अभिन्न रित करन हुत (5) प्रधिकारी क्या की मुनिधा प्रदान करन के लिए (6) प्रवाध को सामा जक प्राह्मय के क्या म परिवर्तित करन के लिए एवं (7) व्यवसाय की सम्तनता कि निग ह ।

संगठन म नतृत्व की बढ़नी हुद आवश कता क फलस्वरूप ही आज प्रसानकीय और प्रावसारिक माठता के प्रावकारी विकास स्थितवानस्थाप्ता के प्रवस्थापक राजनीतिन मादि नतृत्व म स्थित्साधिक क्षित्र वत नत्त हैं। सत्ता स्थार प्रवाप विषय का प्रयव प्रवक्त नतृत्व पर स्थाना स्थिट टिक्नात है। नतृत्व स्थानिक्ता कप साराम्य सही प्रवच क सम्यान कप्तक मिलमा प्रमा रहा है स्थापि प्राज क्षमका सम्यापन प्रक्षिकाशिक विपाणीकृत होना वा रहा है।

नेतृत्व का ग्रथ एवं प्रश्नित

(The Meaning and Nature of Leadership)

रस बात पर विचारन एक्सत है कि नतुत्व सिनसाय रूप स समक्रत का करणीय तस्व है तथापि नेतृत्व के गुए और निवेचताक्षा क सम्ब ध म मनभर है। सिस्टर बमार का क्वम छूने प्रतीत होगा है कि नतुत्व क गुगा का पता स्वय पता को या उसके पीछ जनन बाता को भी नहा एहता है। उन्हों क घरण म बात्तव में में न कोई प्रमा नना क्यो नही देवा जा प्याप्त रूप सुद्धिमतापुत्व यह कर कर कि कर कि बहु ता वनने योग्य क्या है भीर न ही उस नेता क सनुसायी यह बता सकत है कि व उसका अनुगमन क्या कर रहे हैं। हम नेतृत का कि हर विवास प्रमाण को स्वया प्रयाप प्रमाण की प्रयाप प्रमाण करने हमा कि प्रमाण प्रमाण प्रमाण प्रमाण प्रमाण की प्रमाण प्रमाण की प्रमाण स्वया प्रमाण की प्रमाण की प्रमाण स्वया प्रमाण की प्रमा

सम्य परिस्थिति क्रावश्यक्ता समठन के तहथ उन्हथ्य ग्रीर प्रकृति ऋषि विभिन्न सत्त्वा डारा होना है ग्रीर य तस्त्र ग्रीत परिवतनशाक प्रकृति वे ह । प्रशासकाय सगठन के नतुत्व ी विद्वाना ने विभिन्न श्वासकाय परिभाषा की

है। प्रसिद्ध विचारक हमन ने निसाहै कि नेताब का एक नर्र पक्रिया के रूप म परिमापित निया जा सकता है जिसके द्वारा कायपालका "याक्त ग्रीर सगठन हे बीच मध्यस्थता कर कुछ विशय लक्ष्या क चयन भ्रीर उनकी प्राप्ति द्वारा क्या सक रूप स दनरा र कार्यों का निर्देशित पथ प्रदेशित तथा प्रभाषित किया दाना है। यह साथ उसके द्वारा इस रूप म किया जाता है कि दोना का श्रीधक से धर्षिक सताय प्राप्त हाता है। ¹ हमेन की न्स परिमापा स य[ा] स्पच्ट है नि एक नता मगठन के नध्या एव उसके सदस्या के लट्या के श्रीच एकम्पता तथा स याग पूर्ण सम्बाध स्थानित करता है । बास्तव स अपन नही मुला द्वारा एक मना सगठन म प्रपंते प्रधीनस्था की स माय लक्ष्य। की दिशा म स्वे छा स चतन के लिए प्रदित करता है। क्वन सत्ता का सहारा लगा एक बादी नता का गुरा कभी नहीं माना जाता । राबट देनीबाम तथा फड मासारिक क मतानुसार नेहरव म सत्व नेता भनुगामा के यथनार का प्रभावित करता है। ^ब इस परिभाषा के भनुसार नेतृ व मधा यक्ति ति है—एक प्रभावित करने वाला भीर दसरा प्रभावित हान बारा। इतम पन्ता नता हाता ह और इसरा अनुगामी। शनुगामी का अपना व्यवनार मना के निर्देशन तथा आदेशों क अनुमार मच नित करना होता है। अधिप नतृत का मुख्य काय हमरा के प्रवहार की प्रशावित करना है और यह काय नना के राथ म कुछ शक्ति एव स्थिति की श्रावक्यकता पर जोर देता है समापि अनेक विष रका का मत के कि एक नेता के निष् सत्ता की भीषचारिक रचना अ वश्यक मी है। बूज (koontz) तथा <u>गो डाने</u>ल (O Donnel) न लिखा है कि कनुब एक समान्य न संजीप्रास्ति क निश् लोखाको संस्थानी बनन हत् समुमाने की निया के। 3 देशीबाम और मासारिक (Tannebamm and Massarik) की भागि बनीड (Bernard) न भी नतृत्व के तीन आधार मान है य है-व्यक्ति (Individual) अनय मी (Followers) भीर दशाए (Conditions) । उत्तरा कहना है कि "तृब स्य त्तन के स्यव रक उन गणा का बार पित करता है जिनक द्वारा व सगठा व न्यवहार म नामा की जियाबा का निर्देशित करत है।

मनी तथा रेन (Mooney and Realey) न नगव ना मना वा हो एक रामाना है। यह रूप नवं प्रकट होना है जब सत्ता प्रान्था संस्तवस्न हाती है। 5

¹ H m non op ct p 440
2 R b t T n Danin nd Fred M rk L d hp A France f
R f ne "14 generit" 3 J t 1 1 57
3 H K a d O D nn l P pl f V n gen nt p 69
4 B d p it p 83
5 M o y J D a d R if y A C Onea d I 'try 1931 pp 32 33

मूनी तथा रसं न ननत्य एव सत्ता क बीच अन्द्र सम्बच्ध माना "। मत्ता व विना कोई भी यक्ति नेतत्व के उत्तरदायित्वा को पूरा ननी कर सकता भीर सत्ता मापन प्रवस्त प्रक्ति एक नेता होना है। विन्तु जसा कि एव उविक आदि को मत्त है नेतृत्व का यह यही अय नहा माना सकता। नहत्व अप न नो वार्ति निहिन हैं उह केवर साता मा इहारा अभि यक नहीं विचा जा सकता। नई बार हम एम स्थानिया की नतृत्व करते पाते हैं जो अधिहन सत्ता वा उत्थोग न । करता। व तर्वा (Betnard) द्वारा प्रस्तुत की अधिहन सत्ता वा उत्थोग न । करता। व तर्वा (Betnard) द्वारा प्रस्तुत की पाई पूर्वोक्त परिमापा को पुन उविक (L Urwick) ने प्रायमिकता दी है विन्तु इसस हुद्ध क्योचन मुक्ताए हैं। वर्व नेतृत्व का अक्तियो भ प्रवार का तता पूरा मानता है जिसक द्वारा स्था यक्ति ना का दिवान हो हार करते हैं। इस प्रकार उविक नहत्व के सत्तावादी हुए की अपना उनक गुगासक परिस्तुत पर अधिक जोर देता है।

नेतृत्व क्या नहीं है ?

(The Illusion of Lead rship)

नतुरत यान बना ना नाबियन निस्तु नसका स्रथ सस्यय एवं अपपूरा है। नतुन की सनक विकारताण बनाई पर की यर की बार नतुन कर गुण परस्पर किरोसी प्रतीद होने है। विमा यक्ति के "यकनर म नतुन का सम्बियन एक या कुछ गुणा नो देखकर उस नतुन्त की मा दे दी बाती के नविक वास्तव प म सुद्ध गुणा नो देखकर उस नतुन्त की मा दे दी बाती के नविक वास्तव प मह किया नेतृन्त की न हालर कुछ भीर ही नाती है। नतुन्त क्या रूप पर प्रवृत्ति के सम्बया भ अस स्थवा अस्प्यद्वा का मून कारणा यह है कि नतुन्त सनक गुणा का सम्यय की पर का गुणा ने माना एव अभाव निक्ति रनत हैं। यिन का सिक्त माना म कोई कभी हुद सबवा किनी गुण वा सभाव रहा ता ता नकना हुन एक प्रतिक का उसर सा दक्त पर नेतृन्त निवार देश ता ता का नकना पर नेतृन्त निवार के सम्या माना पर अस्व स्थाप होता है। नतुन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा द्वारा अस वत्यन होता है। वहन के सम्बाध मानिन परिम्यितिया एव स्वस्थाधा स्वरा अस वत्यन सम्बाध स्वरा स्वस्था स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा स्वरा स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्या सम्बाध स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाध स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्या सम्बाधा स्वरा सम्बाधा स्वरा सम्बाधा सम्बाधा स्वरा सम्बाधा सम्या सम्वरा सम्बाधा सम्बाधा सम्बाधा सम्बाधा सम्बाधा सम्बाधा सम्बाधा

1 नेतृत्व अस नहीं है— नतृत्व वा प्राण्य दिसी एसी मत्ता स नण है जिसम प्रम्मित्स स स्प्रीनस्था स अस पण होगा हा। प्राय जब क्सा सा एक दिस क प्रामान स किमी निक्त-सपूण्य भव वो जहर उकत हुए देवत है ता मसा प्राया ह कि उस जिल प्रमुख्य प्राया के स्वाय के स्वाय के स्वयं है स्वाय हिंचु यह प्रचरित सम्य एक ज्ञासद है। नेता को उद्यस्थित स ल्य पर हाता सावस्थक नत् है। नेता क प्रति अनुवायिया क सम म जहा सम्मान एव साल्य सा मावना रहती है और कई बार नता के प्रायमन स अनुवायिया स मन म निर्धावता क माव जावत होत है। नेता अनुवायिया ना प्रय प्रदान एव सरक्षक लाता है।

¹ L Urw ck op cit p 38

व उसकी समस्यामा तथा कठिवाच्या को दूर करने म भन्तापजनक रूप रे भाग वता है।

- 2 कवल प्राज्ञा दना नंतुरव नहीं है—मता अपनी नीतियों एव कामक्रमां का यानदारिक रूप देने व लिए अपन अनुवाधियां का आजाए एवं निर्देश देता है। अनुवाधियों का यानदारिक रूप दे कि वे दूब आजाआं को शिराक्षायं कर अपने प्रवचनार का रूप निर्देश देता है। अनुवाधियों का यह नत्त्र ये हैं कि वे दूब आजाआं को शिराक्षायं कर अपने प्रवचन का रूप निर्देश के पति प्रवचन वेच का पति का पत्र भाग है कि चु उस उपने एक भाग दे वा वा उस ने पत्र में पत्र अपने विवचन को पिता अपने पुत्र को पति अपने प्रवच्च को पिता अपने पुत्र को पति अपनी पान को तथा जिसक अपने विच्या का आजाए नेना है। इन सभी प्रतमा में आपा देन वान को हम नना नहीं कहतें। ज्येये नेना सं भित्र स्था अने देव सम्बच्च प्रतन्त के मत्र का पत्र को पत्र स्थान का प्रतिहत्त के नहिस्स की अपने स्थान का प्रतिहत्त के नहिस्स की अपने स्थान का प्रतिहत्त के नहिस्स की अपने स्थान का पत्र की स्थान का प्रतिहत्त के नहिस्स का प्रतिहत्त के नहिस्स की प्रतिहत्त के नहिस्स की अपने स्थान का पत्र की स्थान का स्थान की स्थान स्थान की स्थान की स्थान स्था
 - 3 महुच मोकप्रियता महीं है-सोना प्रयता व साधार पर भी निसी मा नना सात ना नेना मा ना दुरपयोग है। यह संच है नि नेता एक सर्कन म कि हिंदा ना है निसन पढ़ारा विचारा एक व्यक्तिय पर स्वतिन के स्वति मा ना दिना एक प्रति के स्वति के साथ माने सरस्या की जुवान पर उनका नाम र न्ता कै सीर के अपन अपको उसका अनुवायी कहा में गोरवायित अनुभव करते हैं। नाक्ष्य माने सर्व कि एक साथ नहीं के साथ अपने अपने अपने अपने के साथ माने स्वति के स्वति के साथ माने स्वति के स्वति के साथ के साथ कि साथ के साथ कि साथ के साथ

एक सगठन की एक ही व्काई के समान पदी पर काम करने बाल विभिन्न सन्दर्भ के बीव यनि किसी की जीकप्रियता प्राप्त हो जाए ती हम उस नेना नर्भ

- 1) सगठन के सान्धा म धाताकारिया की अजिया का अवाधिय करन बान कर्तक सत्त ही। है और इन तस्वा की उपियानि नोक्षियता के लिए सादक्यक नहीं है। नीक्षियता एक एमी बीज है जो जाय हत्त्रम्ब अन्ति सुरक पदन्तर सामजस्यपूण उत्ति क सीर कभी-कभी मुस्तापूण कार्यों के चिर्तामस्वस्थ भी आपन हो जाती है। बुद्धिन नाक्षिय ब्याल म सगठन क सन्ध्य मनाक कर सकत है उस अपन मनीरजन का साध्य बत्या सनते हैं कि बु उसकी झालाभा निन्ना एवं इ छोत्रा का पानन करने के ति ए स कर्मा करने हो जाती है। क्षा अपन साध्य बत्या सनते हैं कि बु उसकी झालाभा निन्ना एवं इ छोत्रा का पानन करने के ति ए स कर्माय तथार तथार नहीं होणे अक्षा साध्य बता सनते हैं कि सु नाता नहीं।
 - व नेतृत्व वरिश्या नहीं है—अनन यक्तिया स नुझ जमरनारपूर्ण विशेषताग (Charismatic Qualities) गाई जाति है जिनने झाचार पर वह दूसरे गक्तियो

का स्रप्ता धार धावर्षित कर सता है। इस प्रवार धावर्षित विए गए "यक्ति उस स्तेल्प्रिय बना देत हैं भीर वभी नाभी ता यह समारोन नगता है वि सम्भवत वन उनका तता है। जमलारी "यक्ति स्वत्यत्त स्विष्ट "तता है और समय समय पर इनका द्वारा साथ लोगों के "यहार का प्रभावित भी विधा ला" है निन्तु वह भी नता कहां "चिल् वे नामा जाएका वधीरि वनत व्यक्तित के पुष्ठ एक मनुष्य का वता कहां "चिल् वे ने पुष्ठ एक मनुष्य का वता नहीं वना देता। जसका लिए बुद्ध बाब वाना की भा धावध्यक्ता हारी है। क्रिंबा सार हम साथे को यह कहतं हम सुनते हैं वि अधुक "यक्ति एक सम्बद्ध नेना होने वास था किन्तु परिस्थित बानावरण एव बाय कह कारणों स वह एमा न

एक "प्रिक्त म मिल कालाकी बुद्धि ताल निराम तन की योग्यता मारि मुख पत प्रमा तक्ष्यण्य क्या म होते हु माँ उनक एक मण्य नग हान की सम्माहताए कर नता हों। य गुग्ग उस व्यक्ति को एक नेता नहीं तता सकत हैं। "एक" अप य है कि पट्टें उसका नता होना जा जारी है जो इस मता वता सकत हैं। "एक" अप य है कि पट्टें उसका नता होना जा जारी है जो इस मुणो के प्रविक्त हो भाव उसके बाद है। इस गुणो का इह मप्त उत्तर दावित्वा का पूरा करन म उपयोग कर सकता है। एक प्रभावकीय नता "तिया क समूह की मावग्यक्ताओं और उनक सगता है। एक प्रभावकीय नता "तिया क समूह की मावग्यक्ताओं और उनक सगता ने सरवना का परिणाम होता है। वह एक प्रकार से प्रवास और प्रय हिम्मियों की उपज है और इसलिए सान्त का एक उसका तथ व्यवहार के नियम प्रांदि वाला की पृष्ठभूमि म ही उसका प्रथयन किया जा सकता है। कहन का प्राचय है कि कवत करिश्मा वाला "पित का ता वह ती है। कहन का प्राचय है कि कवत करिश्मा वाला "पित का ता वह ती प्रामक है।

5 तेहुल खण्य पर महीं है—अनिक की उन्य स्थित उस तेना महा बना दिनी। माउन स उच्य पर प्राप्त हो गत स ही वह प्रपती प्राप्ताधा निकास एक प्राप्ति में साठन स क्यों स स्वीहत नहीं करा सकता धौर प्रह स्थित म उस सकता धौर प्रह स्थित म उस सकता धौर प्रह स्थित म उस नेता भाग महा गहा जा सकता। हुसर। ब्राप्त हम एक ऐस व्यक्तित की करणना कर सकत हैं जी पदानेगान की धौर स बहुत नीचे है कि तु सगठन क ध्राप्त सदस्य वसका ममान करते हैं नया उसकी धानाधा का पात्रन वस्त पर प्रत्या तमात कि साथ स्थान में प्रदा्त के पह के प्रदा्त हैं नया उसकी धानाधा का पात्रन वस्त हैं। वह जन्दरंग म उन्य प्रधिकारी के न सानना भीर दूसरे जगहरूप म एक निम्न धीवनारा को भा नता मान कात हमारे सम्मुख नतुत्व का भाग भाग सहात कर सत्ता धारों साम की सानना धौर प्रदेश कर स्थान की प्रहृत के प्रदा्त कर सत्ताधारी तालागाही वा बाव्यवाग प्रकृति का है जिस मा जह प्रचा तालाव का मानवाथ भाग साम की भागना प्रदा कर स्थान प्रदा कर सत्ताधारी सानवाधी प्रभाववाधी भन्दित के व्यक्ति वा मानवाधी भागना एव सुद्धि के उन्य करार धारि पर निमय करता है। नतु वा बहुता कर महा प्रवा कर स्थान प्रभाववाधी सम्बन्ध भागना प्रवा प्रवा के प्रवा कर स्थान प्रवा कर स्थान प्रवा की स्थान की भागनाधी प्रभाववाधी भन्नति के व्यक्ति के व्यक्ति स्थान प्रवा मामवी प्रवा वात्री की स्थान कर स्थान प्रवा कर स्थान स्था

मगरत का अध्यक्ष ताला मात्र ही एक नेता होन का प्रमाण नता है। "सक पक्ष म नम दा ब्राधार प्रस्तृत कर सकत है। पिक्नर तथा शरवृड (Pfiffner and Shervood) क अनुनार बन दा बाला भ प्रथम के प्रजान ना मक भूत्य और दूस । है म ठन म निरावरण की प्रतिया। एक प्रशासकीय संगठन म मक्ति प्रान्त करने क जिए स्मर के अर्जिक्त अनक साधन कि है। कुछ लोगा का कहना है कि नतृत्व भार का प्रयाग कवल उन्हीं तामा क लिए करना चारिए जी समझन में निए। या निन का एडिया पर प्रभाव हातन बाद का काय सम्पन करें। (ग्रिव (Gibb) न पिछले मुख वर्षों के नेन व स सम्बन्धित सारिय का अध्ययन करने के बाद यह किटकप निकाता के कि अवश्व और नता के बीच अन्तर किया जाता आवश्यक है। आजा कारना के प्रमण म नमने मालिक और संबक शिमक और दिशार्थी पिना और पूर ने बाच पान्त जिस सम्बन्ध का उन्तल किया या वह सम्ब ध एक ग्राधिकारपूर्ण एवं प्राच्य रत बादा सम्बार था जिस नताब का सम्बाध नहा माना जा सकता। यह सही है कि परसापान म स्थित प्रभाव का सरहापण स्नात है कि तु जसा कि पियनर तथा गण्य वासर वे द्याय प्ता एवं नत्ति का एक ी चीच नहीं आशा पासकार। दाना ने बीच शानत ना शानद है। एक "यश्नि जिसका नो प्रभाव ननी है एक सगठन का धाष्यक्ष ना सकता न किन्तु या हा प्रभाव प्राप्त कर लता ह वह एक मता बन जाता है 18)

¹ Piliner and Sh. wood Administratic Ognisa np 50 Ceci A Gbb Ladiship i Grd r Ldy di Hadbook of Soc 1954 to 1 ll p 8

³ Pilli era dSh wod p cst p 331

है। एर उच्छ कायग्रालिका वह है जो ध्रानी शक्ति स्थिति म ननत्व की विशेषनामा कासमितिक कर त्र।

पण प्रोपान के उन स्तर एव नताव के बीच सम्य धा पर प्रकाश जानत होना कर कर वह कर कर तक तक अपन कार्यों को सकताप्तव सम्पन्न ना का नकता जब तक वह कर कर तक तक अपन कार्यों को सकताप्तव सम्पन्न ना का मकता जब तक वह कर कर तक तक अपन कार्यों को सकताप्तव का ग्रंप तत्व के ग्रुणा का न अपना प्राप्त भाव है कि एक प्रवास अपने कार्यों वा अपने सम का गांचा नेता हुए बिता जी सफतताप्त्र का मजावता कुत्र विद्यानियों पर निमार करना है। जब सम्पन्त मण्यात कर ने कि नुवान मन्नावता कुत्र विद्यानियों पर निमार करना है। जब सम्पन्त मण्यात विद्यानिया उपन का प्रवास है। जितक अपीत्तव धावकारी अपन सम्पाप्त का प्रवास कर का स्वास का न न स्वास का न न स्वास का न न स्वास का सम्याप्त का मानव स्वास का का न का स्वास का सम्याप्त का सम्याप्त का स्वास का स्वास का स्वास का स्वास का सम्याप्त का स्वास का सम्याप्त का स्वास का स

सितन मगठन। म नतृहत वा आवश्यकत अ वा स्पष्ट रूप म समया जा मकना र । यहा उच्च अधिवारी वो मुन्द रूप से आनेश दन (Commanding) का काल करना एनता र । मिनन मगठना म आजा दन बाद ज अधिवारिय का स्थित व जन्म अधिवारिय का स्थित व जन्म अध्याप्त के साथ के स्थाप के साथ कर कर के साथ कर का साथ कर का साथ का साथ कर साथ कर का साथ का साथ कर साथ का साथ का साथ कर साथ का साथ कर स

नेतृत्व से सम्बर्धित विचारधाराए (Theories Concerning Leadership)

प्रारम्भ में विचारका य यत्र घारणा था कि नतृत में लागा का इस प्रकार प्रमावित करने की योग्यना है कि से छा स त्र प्र के प्रति प्र रित हा सकें। यह मा बता थी कि नतृत्व कुछ विचय गुण अथवा विचेषताओं का समन्वय है जो ब्यक्ति में जस्ति पार्ट किया है सिखाल नहां जाति। नतृत्व के क्षेत्र स जो आधुनिक

अनुम यान हा एके हैं उनम इस परम्भरावादी विचारशारा का आधिक समयन ही मिन पाया है। आन नेतृ व कर किसी व्यक्ति विषेष की सम्पत्ति गरी समया जाता। जब यर माना रात तथा है कि सहुत्व के गुए। को अनुभव जिल्हा और प्रशिक्षण रारा प्राप्त किया वा सकता है।

नगृत्व क सम्बाध म मुल्यत निम्नितिखित तीन दिस्टकारा प्रचितित हैं--

- (1) जनगान दी विचारव रा (The Trait Theory)
- (2) स्थितिवादी विच रघ रा (The Situational Theory) तथा
- (3) अनुयानी विचारधारा (The Follower Theory)।

ण्य विचारधार। वे अनुसार ने जा ध हुछ व्यक्तियत युल होते है जिनके आधार पर वे साठन मे अपने अनुसारी बा नते हैं। लम्यायादी विचारधार के समयवान मे अपने अनुसारी बा नते हैं। लम्यायादी विचारधारा के समयवान कर उनने 'योक्तित मुला का सकरन किया है और जिन गुला को उनने सामा पाया हु उ एक ना क आवश्यक गुला सात किया है। टाव (Tead) चारा पाया हु उ एक ना क आवश्यक गुला सात किया है। टाव (Tead) चारा पाया हु उ एक ना क आवश्यक गुला सात किया है। टाव (Tead) चारा पाया हु उ एक ना क आवश्यक गुला सात किया है। टाव (Tead) चारा पाया हु उ एक ना का माना जाता है उनक कुछ ना माना गुल दिलाई का हु जा कि व्यक्तिय का साधारणत ने ना माना जाता है उनक कुछ ना माना गुल दिलाई का कि व्यक्तिय का साधारणत नेना माना जाता है उनक कुछ ना माना गुल दिलाई का कि व्यक्तिय का माना पाया कि निवार के ना माना का निवार का माना पाया का ना माना पाया का ना कि का माना पाया का ना माना का ना कि वास्ता कि अना माना पाया के ना माना पाया का ना कि का माना कि वास्ता पाया पाया है जिल्ला के माना कि वास्ता पाया का ना कि वास का माना का विच्या का निवार का कि वास का माना का विच्या का ना कि वास का माना का वास का माना माना वास का मान

सहाराजानी विद्वात नेता म व्यक्तिम व मूला का अस्तित्व मानकर एक उपयोगी विचार प्रस्तुन करता है तथापि व व दिव्या स सह अनुप्युक्त है। प्रथम कस सिद्धाल के समयका ने नतृत्व क अनग-अरग गुणा का वणन दिव्या है अर्थात् पिपनर एव अर्थुन के भान्य म अर्थी तक उसल्या (Trans) का नोई एक जला रूप विकत्तित नही हुआ है। दूसरे नैतृत्व के जुणा अवस्था विश्वपत्र को सीवियाँ अपन है। निम्म विभिन्न सल्लानिया का प्रयोग किया प्रया है और निक द्वारा विश्वपत्र का स्वाप्त के सीवियाँ अपन है। निम्म विभिन्न सल्लानिया का प्रयोग किया यह नही बताया गया है कि

वान-मा नक्षण सबस अधिक सहस्त्पूण है और वीन-मा सबस वस । यीथ ननृत्व प्राप्त नरन और नेतृत्व वायम रान वा विविधताओं के बाव अतर नहां रिया गया है। पाववें यह भी स्पाट नहीं है ि विज विवेधताओं को प्राप्त नर कोई यिकि अच्छा नता बन सकता है अया कि विविधताओं को अया म बहु नेतृत्व की परिधि से बाहर हो जाता है। छठ नतृत्व पर परिधिपित्य प्रभाव को नहीं पुलाम जा सकता। एर नो सत्या से सन्य अनक विष्णताए जमजात नहीं कि भिन्न विविधताओं के अवश्यकता। एर नो सत्या से सन्य अनक विष्णताए जमजात नहीं कि भिन्न विव्यापा की आवश्यकता होती है। अनक विष्णताए जमजात नहीं होता यर वह अधिकाल हारा विविधताओं कीर गुला के प्राप्ता र एएक अधिकाल हारा विविधताओं के वार्यों को भनी प्रकार सम्पन्न कर सकता ह पर नेता बनने के निर्ण वेक ये व्यविवत्त कुण ही पर्यान्त नहीं हैं। स्वरूप स्वरूप सेता हो के विष्ण पर्यान स्वरूप सेता हो है। स्वरूप सेता वान के निर्ण वेक ये व्यविवत्त कुण सेता पर नेता बनने के निर्ण वेक ये व्यविवत्त कुण सेता प्रचार नहीं हैं। स्वरूप कर कर भीर परिस्थितयों का उक्ष पर यापक प्रमान परता है।

निवारकार नीय विश्व कार्यातिकारी तिक्ता है प्रभाव की उपना की सम्भी जबकि आधुनिक धनुस बात के आधार पर विक्सिया के प्रभाव की उपना की सम्धी जबकि आधुनिक धनुस बात के आधार पर विक्सिय दिवारिया कि समुद्रात एक नेना के सबक र और मुख्यो पर परिस्थितिया (Stuations) का भारी प्रभाव वर्ण के। यदिक की विवारताण सनवा उत्तक गुल भृत की र व्ह से सन्देश्यण है तथापि नेतृत्व कुल सिनाकर एक विभाय समृह्र की परिस्थितिया का परिस्थितिया के परिस्थित के स्थान सम्भव है कि वह क्यविन ने तता व रहे और दूनरा कोई स्थित उत्तर का स्थान श्रद्राण कर ला।

जगहरण क निष् मुन्यक प्रविकारी तब प्रभाववाली वन जाता है जब जमका उच्चापिकारी प्रभावहीन हो या उत्तम नतृत्व के गुला न हा। इसर गाना प्र यहां मृत्यक प्रविकारी का नता बनना परिस्थिति के कारण सम्भव हुता। इसी प्रकार योग उच्चापिकारी याग्य एवं प्रभावकानी हो तो उत्तक्ष सहायक प्रविचारित नता की नहीं बन वहना बाहै उसम नता बनने के गुण सौजू हा। बालन म स्थितिवानी विचारकार। सक्षणवारी सिद्यान की विराधी म

वास्तव म स्पितिवारी विचारकारा सकारणवादी सिद्धाल्या के विदासी म होक्ट पूरफ है। इन दोना ही सिद्धाता के समीग स नतृ व की मा यता का सी रूप विकसित होता है। इनके बार यह देका जाता है कि उपयुक्त परिस्थितिया हान पर भें एक व्यक्ति नता नहीं वन पाना क्यांकि उसम नहु च क व्यक्तिया गुणा का प्रभाव होता है। दूसरी धार कई बार उचित परिस्थितिया के आपन से भी प्रनक्त प्रतिभाए कुण्डिन होनी देवी यह है। फिट की परिस्थितियो के निर्माण का एक सीगा हाती है जिसके ग्राम व्यक्तियत योणवाए रच जाती हैं। मिनद की मा यता है कि नेतृ व प्राय परिस्थित के श्रनुगार बनता या बिगन्या जाता है। सम्भानन चर्न्हर । मह एक पनार न याचा समा ननत्व है और संसूर द्वारा इस तब तन स्थेन र नहीं दिया वा सदना जब नवः संगठन व सदस्य उस अपनी भावश्य

बनाग्रा के मनाय का बाध्यम स्वीकार न कर लें।

रस प्रशार नतत्व की म पता (Concept of Leadership) के सम्बाध म तीनों प्रमुख शब्दकोण हु। य तीना अपन-प्रापे में पूरण नहीं नहें जा सकते वधानि प्रकृती अपनी सीमान है। नेतत्व का एक सही एवं वाम्तविक विद्वारण जि नीना का संपन्तिन रूप समक्षा पाण्या। अत्र नंत्र क स्थरप पर विचार किया बान्ता उस परिस्थितिया द्वारा निवास्ति मा जाना वाहि। प्रौ हमेन (Haimann) ने रिक्षा भी के कि मताब एक यहिन की सम्पत्ति मही होती भाषितु य" प्रनक विभित्तनामा असे--इप्टिकाण भावश्यकना अनुयायिया की पविनगत विशयनामा सगठन की विश्वयतामा परिस्तियो नता व लण्यो एव विरापतामा भारि का जदिल सन्वात है। 1 परिस्थितिया एवं सनुयायिया के चरित्र का प्रभाव एक व्यक्तिक नना बनन तथा बने रहन पर बहुन श्रधिक रहता है तथापि कई बार नना के व्यक्तियत जूगा चनुकृत परिस्थितिया का निर्माण और अमूयाभियों के दिना म नना के प्रति विश्वाम तथा श्रद्धा उत्पान कर देत हैं। इस सम्बाध म उगलस मनप्रमर (Dou las McGze or) न निरा है कि एक पुराना नक कि नता इति । हे का बताना है मा इतिहास नेना का बनाता है इस मा सता हारा तम हा पुना है कि य टोकी ही कवन अपनी अपनी सामाका म साथ है। 2

नताव से सम्बन्धित उपयुक्त तीनी ही वि देकोगी की उपयोगिता की ब्यान म रेन कर नना ने स्वक्षा एवं विनायताका का अव्यान किया जाना जानिए।

नेत्रस्य की धायश्यकताए

(The Requirements of Leadership)

न्तुम एक व्यक्ति की कुछ वं न का संभाव्य प्रत्न करता है। यह शक्ति में साय प्रावण्यक रूप में सम्बचित है। प्रतुषाधिया द्वारा नता की ग्रानामा का पानन इसनिए निया जाना है वि के उस एक समय शक्तिशारी याग्य एवं प्रपत्ता मन्यम मानत हैं। वई बार यह मायता तथ्यो पर आधारित रन्ती है विन्तु धनक बार दूसरे तस्क प्रभावण नी रन्त हैं उदानरण के लिए अनुयागिया का गलत विषयाम स्वय नेता के कुछत्रता एव दिखाने की "कुनि परिशस्यनियो का दवाव प्रस्ति । तिन स्त्रों न्य प्रतिस्ति तस्या का किया वा त्रार्था वा प्रस्ता वा वा वार्या प्रार्थित वा तेता बनाने बनाए स्त्री । स्त्री स्त्री को स्त्री हिंदी को तेता बनाने बनाए स्त्री स्त्री हैं अपने स्त्री हैं अपने स्त्री हैं अपने स्त्री हैं अपने स्त्री हैं। अग्रास्त्रीय केंनु व वा अक्तिस्त्र और उसनी संक्रियकों केंनु केंन्य स्त्री स्त्री

H man op ct p 446
 Dougl s McG eg r The Hum n S d of Enterprise 1960 p 182

को वर्गों म विभाजित किया जा सकता है। एत उरविक ने नतत्व के मनोपनातिक भाधारापर नी उ⊤नेख किया ै | 1

 बाह्य राजाीतिक ग्रामिकरण-प्रशासकीय नेतृत्व के व्यवहार को निर्देशित एव निर्मी तत करन वाले बाह्य राजनीतिक अभिकरण होते हैं। प्रशासन ारा उठाए जाने बात कदम तथा अपनाई जाने वाली नीतिया उस दश नी राज नोतिक स्थिति एव परम्परामा का प्रतिविम्ब होती हैं। भी एपलवी के मनानुसार प्रवामकीय नेतत्व सीन प्रकार से राजनीतिक उत्तरदायित्व का निर्वार करता है-अथम मधिरारी प्रकासकीय समस्यामा पर विचार करत समय उनको एक पापक रूप म चेलता है १ उसक अधिकान निगाय जनवादी नाति क अमुकूल होत हैं। दूसरे जब वह सावजनिक विषया पर विचार करता है तो उसका दृष्टिकोगा प्रक्तिगत न होक्र जनवादी होता है। बनीय एव व्यक्तिगत हिता के प्राधार पर निराय नेन की प्रपक्षा वह जनता की भावश्यकतामा एव हितो सं प्रभावित होना ह । तीमरे सावजिनक निषया पर निराय नेत समय वह राजनीतिक दिप्त्वीरण प्रपनाता " मर्थात् उह जनता ने सम्मुख रखन म सनाय नहीं करता। प्रशासनीय नता के कार्थों पर प्रवस्थापिन म राजनीतिन ग्रायार पर क्ए गण बाद विवादा का भी महत्व पूरा प्रभाव रत्ता है। राजनीतिक इंग्टिस प्रशासकीय नृत्व स परिवतन व संशाधन

2 सस्यागत आवस्यक्ताए—गत प्रच्छे नंतृत्व क लिए कृछ सन्यागत आवस्यन्त्रामा की पूर्वि जब्दी होती है। वसर विना कार्य भी तना प्रयन कार्ये को प्रमुद्दी रूप म सम्पन्न गी कर सक्ता। प्रमिद्ध लक्षक निपर (Millett) का बहुता है कि "नेतृव के निस आवश्यक परिन्यिनियाँ दो हैं—राजनीतक सर सन्पायत । प्रजासकीय तृत्व की राजनीतिक परिस्थितिया संहमारा नास्पय बाह्य राननीतक निर्देग्ट तथा वित्रण ह प्रति त्वन रहन की अवस्थकता से है।---नतुःविको सस्यानत पनिकार्यति से हमारा स्नामस ग्रामिरक प्रवस्त की प्रावश्यकनाम् । प्रति सचन रहन तथा प्रचासनिक समिनरता को सतिसीन बनाए रलन की मावस्थकता से है।

 श्रुवाियो का सहयोग—नेना स मन्त्रपक्षित है कि बन ध्रयन श्रनुवािययो का विस्वासप न बन और इनका महत्या रशेष प्रका कर अपनी नित्या तथा वार्वनम्। वा याबहारिक रूप दे । अनुवाधिया एव साथी वायक्सीमा का सहयोग प्राप्त करन के निए दो बात झावस्यक हैं प्रथम उस धनुसायिया म यट नावना विकसित करनी होगी वि उसक नताम व सभी गुगा ह जिनक ग्राथार पर उनके हितों की रता होनी है। इसर सम्चायन रूप समाठन की चवर-धाका एक

¹ LUwck L d sh p in the 20th Centu y p 21 33 2 A1 // t p # pp 37 38

विना रण देना जरुरी है लानि नहु च नण्नात पूज में ना बर सके । मनप्रथम यह मान्यन है कि सन्दन म सभी नावन ला एक सुरक्षापूर्ण नान वरण म नाम नर नर स्थाद कम वारों ने सम्बन्ध म नाम नर नर स्थाद कम वारों ने सम्बन्ध म नाम नर नर स्थाद कम वारों ने सम्बन्ध म नाम नर नर समान नियों में मान्यन समान नियों में मान्यन समान नियों में मान्य वाम निया जा मनता है वहां नम्बारी सभी सापना समुद्रानित सहुभन करता है। रन प्रवाद में वाम वर्ष निया जा मनता है वहां नम्बारी सभी सापना समुद्रानित सहुभन करता है। रन प्रवाद में वाम वर्ष निया जा मनता है वहां नम्बारी सभी विवायन ही सार्वी विवायन ही सार्वी विवायन ही सार्वी विवाय मान्यन ही सार्वी है। मार्वित म उनका सहिय एक रकतासक सम्याग नतुरक ने सार्वी हैं। मार्वित म उनका सहिय पुत्र करतासक सम्याग नतुरक ने सार्वी हैं। मार्वी मान्यन सुरक्ष पुर्वी एक स्थे के बाताबरण म कवारी प्रधान नाम में विवाद ने सहस्या सहस्वपूर्ण कर जाती हैं। मुद्री मस्याप महस्वपूर्ण कर जाती के। दूरी मस्याप महस्वप्ता कर के सार्वा मान्यन में विवाय ने स्वी सार्वी हो। विवाय ने स्वी स्थापन के सार्वा मार्वी प्रधान हो। एसा न हो के प्रस्ति सार्वा क्षा स्थापि । एसा न हो कर समस्य सहस्व सार्वा कर सार्वा मार्वी सार्वी हो। सार्वी हो पर हो कर सार्वी सार्वी है। सार्वी कर कर सार्वी स्वी उस सर्वित है। उस सर्वित हो पर कर सार्वी स्वी हो। उस सर्वित हो पर कर सार्वी सार्वी है। सार्वी कर कर सार्वी स्वी हो। उस सर्वित हो पर कर सार्वी सार्वी हो। उस सर्वित हो पर कर सार्वी सार्वी है।

मन्ता वार्षारा यह मृत कर बन्ही है कि एक सक्त नता वह होना का वेरिक्षित जा उनक अनुवाधी कोचत है, वर्ण वर्ग करे जो उनक अनुवाधी कर है नया उत्तरी आपिक्षताला का रूप बनी हो जो उत्तर अनुवाधी क्यादियों से पश्चित से एकाकार होने उत्तर नता सीक हो जीनियनता एक अभाव प्राप्त करना है। नता एक अनुवाधी के बीव ब्यसित व मी एकटरता की स्थापना स स्वयं नता हो। नता एक अनुवाधी के बीव ब्यसित की एकटरता की स्थापना स स्वयं नता हारा सा अह बजूल क्या उद्याप जा सकते हैं। जनरत चा स्थी गमरा (General Charles P Summerall) के मनानुसार एक नता को येन स्वय हुत बन आना चारिए जो वह अपन अधी स्थी वनाता चाहता है। गाव उसी रूप स सावन है उसाव जनरा नता सावता है। अस्ति य जान जाते है कि उनकी नता मन नावता है।

नतृत्व गनमागी क्षिया ननी के जिसम बाज नना की ही अपन साठन की सामा ज जाननारी हो। समन्त ने सम्पा का भी नेना की नीतिया नियमो एव प्रतियाद्या स परिचित्त रहना चाहिए। व मचानिया भ सावन्तत हो नीतिया। साहिप विकास के साहिप जिसम व यह धानुसन कर वि समक्त-उनके नार्यों का आपण करना है तथा धारती काई प्रयक्ष मना को नीतिया। वे निर्माण म आगा नने हैं। यह सुस्ताया जाता ह नि नना का नीति क्षाव धी निर्माण म आगा नने हैं। यह सुस्ताया जाता ह नि नना का नीति क्षाव धी निर्माण नाहिए। का प्रत्या द्वारा नता जन प्रपित्त प्राप्त एव सुक्षवा को जान ने नाहिए। का प्रत्या द्वारा नता जन प्रतिकृत नीतिया। का धावना के सनते से जन नाहिए। विवाह समक्त के सनत्य नहीं प्रतिक मनावियों में अपना व भी

भावना विक्तित त्रे जाएंगी। साठन भ नेता के काम का मुलम बनाने तथा कमचारियों का सन्तित्र सत्योग प्राप्त करन के लिए एक अन्य सस्यानत स्थवस्या यह की जा मकता ह कि कमचारिया को नुष्ठ उत्तरत्यिव्य की जाए और उत्तर्रदायिव्य के साथ ही कुन्न स्ता भी प्रयायान्ति की जाएं तभी हुम यह प्राप्ता पर मतत हैं कि कमचारियों के नता को पुरा सहयात प्राप्त हो सकेगा। त्य प्रकार मानेक्नानिक रूप से कमचारिया के मन से मुख्ता काय के प्रति किंत संयक्त का एक सम बनने की प्रत्या एक सर्यक्त के कायों तथा नीतिया की स्वत्रता के लिए प्रयास साति

नेतृत्व के प्रकार

(1) per of Leadership)

ध्यवहारवारी अनुमधानी एव प्रयासा के आधार पर यह नात हुआ है कि

मतु क का विभाग मुला एक समूर्य सहस्य उपयासी विद्ध हाना है कि दुसरे समूर्य

उसनी उपयोगिता दूशत या माजक कर से यह जाती है। सराइन के परिवनत ने

अतिरक्ता एक ही काउन से जब समस्याए स्वद जाती है ताया नी प्रायानामा में

परिवतन मा जात है सम्बन्ध या नजीन स्थितना परा ही जानी हैं तो नतु यक

पत्था गुला नी क्य में प्रभागकारी नहीं उहन । इस ग्राम्ययन के बाद यह तिकस्य

निवाना पया कि नेतु क मानक क्य सम्याद हो। है। राजनीतिक नेतृश्व स्थानिक नेतृत्व सामनीय नतृत्व कार्यिन कृत कर्या मा यहाँ हागा सम्बन्ध स्थान नतृत्व कार्यन कर्य क्या स्थानिक नेतृत्व स्थानिक नेतृत्व स्थानिक नेतृत्व सामनीय नतृत्व सामित नतृत्व क्यानिक स्वत्व मानवीय नतृत्व स्थानिक नतृत्व क्यानिक स्वत्व मानवीय नतृत्व सामित नतृत्व स्थानक स्थानिक स्थानिक निवास स्थानिक स्थानिक

हु फाड एव बीटी (Alford and Beaty) के झनुसार <u>क्यावसायिक</u> भेज म पाण जान कल नतुरव क प्रमख रूप य हैं—

- √ बीदिक अस (Intellectual Leader)
- ्र वाया मक्त तत. (Institutional Leader)
- अ जनगानि मना (Democratic Leader)
- अ तामका नेता (Autocratic Leader)
- 5 विकास प्राप्त नेता (Persuasive Leader)
 - 6 रचना भर नता (Creative Leader)

नाज सार टेरी (George R Terry) न नतृत्व को ब्स प्रकार वर्गीहत विगर है--

- 1 "प्रतिगन नतृत्व (Personal Leader hip)
 - 2 अन्यक्तिगत नतृ व (Impersonal Leadership)
 - 3 निरमुभ नत्व (Authoritarian Leadership)
 - 4 जनतात्रीय नताव (Democratic Leadership)

456 प्रभागतिक मिद्धान्त एव प्रवाध

- 5 दशी नत व (Indigenous Leadership)
- 🖟 पनक नताच (Paternalistic Leadership)

ग्रांति परिष्ठ (Ausen Urss) न ग्रविशासी योग्यम व ग्राधार पर ननस्य वा वर्गीनरण निया है---

- 1 मधी तथ्या का जानन बाता (Master of Details)
- 2 समावय स्थापिन करा वाला (Co-ordinator)
- 3 समस्या मुरभान वाना (Problem Solver)
 4 मानवीय दिवारपारा रचन वाला (People Minded)
- 5 लग्द विचारधारा रखने बादा (Target Minded)

कि। प्रमा किराना राश नत का विभिन्न प्रवार स वर्गीहत विया गया है। यहाँ हम प्रशासकीय एवं प्रवाधकीय नत व को निम्नानुसार वर्गीकत वरत हुए उनकी भाग्यक करेंगे—

- भ श्रीपद्मारिक ननत्व (Formal Leadership)
 - 2/ प्रनोपचारिक नन व (Informal Leadership)
- 🗦 बतावा ी या निरक्ता नत व (Authoritarian Leadership)
 - अ प्रजाताचा मन नताव (Democratic Leadership)
 - ঠ মাহ্রী নন'ৰ (Leadership from outside) 6, মান্ত্রিক নন'ৰ (Internal Leadership)
- 1 plumifer de (Formal Leadership)

नेताय वा यह रेप चिक्त व मुला व प्रभाव धनुयापिया वी इ छा एव विधाना वी सन्द्रना वा परिणाम नही है। धीरवारिक नतव की उच्च धीरवारिया ना निर्मित किया जाता है। यब एव प्रध्यन प्रध्यन प्रथ पर नियुक्त गार है तो उनकी दिखन निरीक्षण व्यवस्थ धान के से सब काम मीत निए बान है जा एक नता वा सम्प्रध वगन नेत हैं। यब एव पनाधिकारी का नता व रूप स सीरवारिक धीन स नियुक्त कर निया खाना है तो उसके सम्मुक प्रमन ममस्याप पानी हैं। वह प्रपत्न सथीनस्था वान स समस्ने वे के वरिष्म पत्न पत्न पत्न हों। है। वह प्रपत्न सथीनस्था वा स समस्ने वे कर कारण पत्न गान निगम नेता है। वह प्रपत्न सथीनस्था प्रमान विस्त स निर्माण ने कारण हों जाता है। वह प्रपत्न स्थीनस्था प्रप्ता निगम व निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण कर स्थानिय कि स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान है। स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान स्थित स्थान स्थान स्थान स्थान स्थान स्थित स्थान सामनाना दरा परना। उनहरूप मधाराणना प्रवासिक मान्य संबह स्रान नतुत्व की साक्ष्म सकता है। परना सप्पन उनका सिक्त है सिसक्ष सावार पर वर सानानाश सर्वास का पुरस्कृत एवं विराधिया को रणकत कर सकता है।

2 जूनी चारिक नतृत्व (Informal Leade ship) ै

सीरवाकि नतल एक प्रोक्त का नव पर सम्भानन के बारण अपन-धाप हा प्राप्त हा जाता है। एक विभागायल (Head of the Department) अपन विभाग हा एक सीरवाधिक नंग ह चाह उत्तम नत व के गुग ना अपवा के नी। विकाशिक नत्त्र का आगा के नप्त्या पर पापा आगा है नाव प्राप्त सम्भात (Pr sture) सन्तर (Authorty) गिंक (Power) आगि के करण उस विकास कर नत हैं। किन्तु पर स्वान्तर करा उसा प्राप्त हो पाता है जब औ चारिक नना अपन गुग नाथ अनुकृत स्थितिया की एक गिंकर असे ना शिया एवं क्यानमा का स्थानस्था के हिता गिंव करण के गांव का पर दक्षार कर स्वता ह ग्यामा उसका नतुत्र कुछ नित्र बारा अपन वार गांवारा है।

प्रभवनान भ्रोप्वास्ति नतृत्व का पृथ्यभूमि भ्रीर भ्रतीत्वास्ति नतृत्व (Informal Leadershup) का न्यान त्वा है। या हवन (Haumann) के भागा म भ्रोप्त कि नता वह व्यक्ति ह्वा है वा सवदन म न्या म नतापूत्रा भ्रीत्वाक्ति स्विप्ति का नतापूत्र भ्रीत्वाक्ति स्विप्ति का नतापूत्र भ्रम्पता स्व स्वत्या के भ्रीति चित्र नतृत्व के निष्पत्र स्वव्या म भ्रमान्ति का सवता है भ्रीत्वाक्ति नता ना प्राप्त सुद्धित्य परिस्तित्वा ना परियाम हा। ह। नावा ए स्थितिया म सादन के नास्त्र भ्रीत्वा कि नता प्राप्त स्वति क्षा भ्रमानि के साव भ्राप्त का स्वति क्षा स्वति का स्वत्य भ्राप्त का निर्वे । ए सुभ्रम् ना निर्वे । ए सुभ्रमाव नत्र भ्राप्त स्वीका कर तत्व है। एसा द्वारा निष्प मध्य स्वति क्षा स्वत्य प्रवृत्ति स्वाप्ति का निर्वे । ए सुभ्रमाव नत्र भ्रमान स्वति स्वत्य स्वति स्वति स्वत्य स्वति स्वत्य स्वति स्वति स्वत्य स्वति स्वति स्वत्य स्वत्य स्वति स्वत्य स्वति स्वत्य स्वति स्वति

कर तन है नियु जब हत्तरन म समाधारण चिनि पदा हो आगी है जस— वृम्यागि हत है हेदन जन म गाँड परायति तथा एम ही अप्य म स्वपूर्ण प्रश्ना पर श्रीपवानित नता नी नीनिया एवं मार्यत के नम्बारिया की सकाशामा है वीव मूपर जप्य हो जान पर श्रीप गरिक कि ने नेतृत्व को जुनीती डी जारी है। इस हरार की पुनीनिया हारा स्थीनस्थ नमवारी पुरुष श्रीवृत्त है। जारी है। इस एका कर नहें सीर पर चेण्यत स निम्म स्वरू के किसी प्रविद्यानि को चो प्रवर्धी स्वर्णा गए पूरी बनने वे स एका दे सक्या हो प्रपत्ना त्वा सात लेत हैं। इस प्रश्ना बना हुला नेता स्वर्शवर्गित नुना कुलाना है। विशे हम सुद्धान स्नार्ट के लि स स्वर्णा स्वर्ण नेता स्वर्णवर्गित नुना कुलाना है।

चम प्रशाप प्रतीपकारित नेतु के कर पंतिस्थितियोवकी प्राप्तुपति हाता है। प्रमृत्य परिस्थितियों उपम हो जान के बार "यत्ति के गुण भी पूर्व नना बनन में साया प्रशाप करते हैं। एक प्रतीपकारित तेता के यत्तियत गुणा का प्रभाव तभी हो सक्ता के जब तिवादी के प्रशाप कि प्रभाव के गुणा सी पूर्व है। हा मन मा कि मा ना मा नेता का प्रयाप होगा। एक प्रभाव मण्डन स विदार रचा कै। हा प्रवाप तथा मा ने प्रभाव मण्डन स विदार रचा कै। यह प्रयाप तथा मा ने प्रमाव के या कि यव ना साम की प्रधाप के प्रभाव मण्डन स विदार रचा कै। यह प्रयाप तथा मा प्रभाव के सा साम की हो है। इस निता के प्रभाव की साम की हो है। इस निता की प्रभाव की साम की साम

क्ष वार समन्त के मण्या द्वारा विया गया सत्वीपवारिक नेता वा चुनाव सी की होना। इनवा स्थ यह है कि समन्त ने वसवारिया वो वाता र स यह परा चन ताता है कि जिस कांत का व सपनी सावस्थनतासा वो पूर्त वा सब अर मा प्रवास का ताता है कि जिस कांत का व सपनी सावस्थनतासा वो पूर्त वा सब अर मा प्रवास का रह थे व्य वास्त्रव स गया ते हैं। "त्रवा मूल वारण सूत है कि महुत्व की स्वीदित एक ध्यनन (Unconscious) निया है। यह गान चत्रव (Conscious) किया नहीं है। यह गान चत्रव स्वास के कि उद्ध नाता प्रवास नहीं है। यह गान चत्रव है। इस प्रवास के कि उद्ध नाता प्रवास है। इस प्रवास है। इस प्रवास है। इस प्रवास के स्वास है। स्वास है। इस प्रवास है। स्वास स्वास है। स्वास है। स्वास स्वास स्वास है। स्वास स्वास है। स्वास स्वास स्वास है। स्वास स्वास है। स्वास स्वास स्वास है। स्वास स्वस स्वास स्वास है। स्वास स्व

मा हियाए विवशपुरण नी होती। इनको मोबा विचारा न राजाता प्रपित् इनकी

¹ Smon Smithburg a d Themp on P W Adm est att p 104

प्ररागा भावनाया स प्राप्त होनी है। हेमेन वे वधनानुसार समूह के सल्स्या झारा नेता वा चुनाय अप्यथ्यक रूप मं उसकी बीद्विकना पर आधारित नही होता वस्त् समूह वे कुछ सदस्या का भावनाया और विस्वासा पर निमर रहत<u>ा है।</u>

्र सत्तावादी नतृत्व (Authoritarian Leadership)

ततल का यह बह रूप है जिसम निराध नने तथा नाति निधारित करन मू समस्य की न्या को को में महत्त्रण नहीं विधा जाता । स्वप नेता सभी मन्द्रपूर्ण निराय प्रपणी इ. ह्यानुमार नता है। सा प्रवार के नतल मा ना। मार मन्द्रपूर्ण निराय प्रपणी इ. ह्यानुमार नता है। सा प्रवार के नतल मा ना। मार मन्द्रपूर्ण निराय प्रपणी इ. ह्यानुमार अहिन का होता है। नता का नाम कल मन्द्रप्राप करना। और खानुमारिया का का नाम वन निवंत्रना का प्रवार प्रवार प्रवार वा स्वार्णित करना। है। ना सगठन का सन्द्रप्र की समस्याध्ना को मार्ग महत्त्र करी वेता। जनका मुस्य सम्बच मारा मा रहता है। एस नता की सिट मा माराम हराम होता है। वस्त नत्त्र की सन्दर्भ माराम सर्वा की साराम करना की स्वार करना कि स्वरणन के सामन्द्रप्र समस्य माराम माराम कर के सामन्द्रप्र की सामन्द्रप्र की समस्याध्ना को भा आ मा नाम कर वेता है। सारान के सामन्द्रप्र समस्या प्रवार की अन्तर्भ के नामन्द्रप्र समस्या ना सामन राग तो उस स्वयन्त के सामन्द्रप्र की समस्या को सामन राग तो उस स्वयन्त विश्व की समस्या को सामन राग तो उस स्वयन्त विश्व की समस्या ना सामन राग तो उस स्वयन्त विश्व कि साम वा सामन राग तो उस स्वयन विश्व की सामन्द्रप्र की समस्या ना सामन राग तो उस स्वयन्त विश्व की सामन्द्रप्र की समस्या ना सामन राग तो उस स्वयन्त विश्व की साम साम सामन राग तो उस स्वयन्त विश्व की सामन्द्रप्र की सामन्द्रप्र वा सामन्द्रप्र की सामन्द

सन्तावादी नेत च की प्रकृति आतामक होती ह । यह रण्यनकारी साधन स्रचनकर संगठन म कायकुक्तना चान का प्रयास करता हूं । यदि किमी सदस्य द्वारा इस नेतरन क विरद्ध कोई वान कही जाती है ता उसे दिल्य किया जाता है । इस प्रभार तानाधारी सत्तावा । मतृत्व नमठत न सहस्यों में धम तीय की विमागिरियों उपन मदकर वाता ना एप पारल करने की मामप्य रलती है। दमनगरी नतृत्व के प्रयोग साठन भी त्रियादा में प्यक्ति का व्यक्ति वहीं निसद पाता और नेतृत्व के प्रयोग साठन भी त्रियादा में प्यक्ति का व्यक्ति व वहीं निसद पाता और नेतृत्व पर सादि से निमस्ता वन वाती है। एन सोपान तथा प्रादेश की एकता प्रादि सिद्धा ता में जिम्हा तथा सात्रा का निमस्ता कर वाती के स्वता कर विद्यार सात्रा की स्वता में विद्या तथा सात्रा की स्वता कर सात्रा की सात्

अ प्रजात शामक नेतृ व (Democratic Leadership)

प्रजात जातमा ततु व भ तता तत्र बहुत सन्द्रा सन्त्रणील जोता होता है। व प्रभोतस्था ना राथ को मान या न मान या न मान वा न मारी बात है कि तु म्यूरवपूर्ण यह है कि साम मान म व व ह धारणा बना तता है कि तमक तरा लिए गए निराम भागानरों के है दे स्थान की भागि व्यक्ति के मान मान म व वह साम प्रभात का ता है कि तमक तरा प्रकार का तम प्रभात का कि मान मान स्वाह प्रकार का का स्वाह प्रकार का स्वाह प्रकार का का स्वाह प्रकार का स्वाह प्रकार का का स्वाह का स्वाह

है। प्रवात मारामक नता व्यक्तिगत मुखा के प्रति सवन रहत हुए भी उनकी प्रापिक मत्स्व नहा देता प्रथवा प्रधिक महत्त्व देता हुआ वा नही समता। इसके निम यह सामृहिक एक मश्रीपूण विचारा स अपने व्यवहारा का स्वानित करता है। प्रजा त गत्मक नेतृत्व प्राप अबहुर सथा एवं य य क्या स्वागिरी ममुग्या मध्यिक सम्भव होता है। चिन माराना मधीन सामित मारामने बाना के हाथो मिनिहिन रहती हो के प्रायं इस प्रकार के नतृव का अपनात है। —

अबाहरी मेतृत्व (Lead rship from Outside)

प्रसापान को बटिट से बाहरी नतृत्व को संघ उस व्यवस्था से भी लिया जा सकता है नहां िमनी बरिष्ठ झाककारी को एक समूह हारा अपना तेवा मान तिया जाता है। किसी वरिष्ठ झिकारी को नेतृत्व सौपने स सपठन म नतृत्व के प्रति प्रधिक विश्वस्थ के अभ्यानवा मानी जाती है। प्रधिकाण कमचारी नता का सुसिक्ष्य मानत हैं क्योंकि वह अनुभव नान तथा उस की रीप्ट से एक वरिष्ठ प्रधिकारों है। बरिष्ठ अधिकारी की एक प्रमुख क्यारी यह हाती है कि वह सगठन क सदस्यों म पर्याप्त उत्साह (Enthusiasun) पदा नहीं कर वाता भीर इस प्रकार उसका नतृत्व सफता की परिष्ठि से बाहर रह जाता है।

र्फ भा तरिक नेतृस्य (Internal Leadership)

नेतृरव का यह रूप उपयुक्त ना बिल्कुल उटा है। इस व्यवस्था म एक मता या तो सगठन न म नर ना हाता है था उसी न्नाई का हाता है मथना उस समूह क सोगो म से ही होता है। धा उरिन ननृत्व के प्राय वे सभा नाभ है जो बाहरी

¹ Pf ffner & Sherwood op ci P 363

ननुष की शानियों है। पब एक नना कनूत्व निष्ठ बान वान व्यक्तिया सं ही सिया बाता है तथा उन्हें के स्तर का होना है ता यन बाबा की बाती है कि वह साठन क मन्य्या की मनस्याया को याजी प्रकार समय्य स्वेता और उन्हें सुरक्तात म प्रकार सिष्य सं योग नेया। बोधा के ति य प्रपन समून के व्यक्तियों के प्रति एक प्रकार मान दोना है। निष्य परिकारियों सं सं व्यक्ति निक्ता हुया होता है उन परिन्यितिया सं उत्तर हुए "बीक्त के प्रति उत्तर अन सं सहर प्रस स्तीर सन्तरुभूति की सावनाय विक्तित हो जानी है।

ग्रामिन सब बुछ वरने का तथार रण्ता है। स्ता करणाय

(The Functions of a Leader)

प्रशासकाय स्वाद्ध म नाना को सहस्वपूर्ण स्थान है। नदा के सभाव स एर स्वाद स पान को एन का को सहस्वपूर्ण स्थान है। नदा के साथा असे राजा के किया प्रशासकाय की काएगा असे राजा के किया प्रशासकाय की काएगा असे राजा के किया प्रशासकाय की काएगा कि सावका में तेता कारा कि सावका के किया करने को निर्माण की सावका में तेता कारा कि सावका के सी के सावका को निर्माण की सावका की सावकार होती है। वस से नावित सपती मना का साय कान हो की के सावका के सावका की किया कि सावका कि सावका की सावका की किया का साव का सी के सावका के सावका की का किया की किया की किया की सी किया की किया की किया की सी किया की कि किया की किया की

बाद धावश्यकतानुसार परिवतन करता है। सेनायति ना यह सब नरने के वाद सेना कं सवापन का नास सम्भापना होता है माथ हो बह घपने पड़ा की निरम्नर प्रशंत का निराम्स्य पथव रहा एवं निर्वणन करता रनना है। नियाना तथा समज्य की जिल्लाग्रा नारा सनिकों के बीच उठन बाप साथा। को बाता उठन हीं नग देता था उन्हें शान्त कर देता है।

सन। म एन सेनापति क वे समस्त काय सगठन के नेना के नत्त य बन जाते हैं। एक भा को सगठन क मुत्रा क बाच सामज्ञ स्थापित नरना हाता है। जब तक बहु नगठन क बिरोधों समूहा के बीच सम्बन्ध का नाय नी करता तथा प्रपना सोहरा यित्तर क बिरोधों समूहा के बीच सम्बन्ध का नाय नी करता तथा प्रपना सोहरा यित्तर कही बना तता तब तक उत्ते सगठन के सबस्यों का विद्यास मंत्री और सायद प्रापन नहीं हो पाता। वो बिरोधों समूत्र म सामज्ञस्य स्थापित करने के निया ना मुत्रभूत बना देता है जनका प्राथमिकना प्रयान करता है।

एत उविक(L Uswick) के नेतृत्व के कार्यों का चार आगा म विभाजित किया है। उनके मतानुसार एक नेना की य काय करन चाहिए ─

ि प्रितिनिधित करता (10 Represent)—नेता सपन सण्ठन का प्रतिनिधित करता है। सण्ठन व सन्त्या को उनसे सण्ठन का प्रतिनिधित करता है। सण्ठन व सन्त्या को उनसे सण्ठन कर पूण व्यक्ति स्वार्ट कि सार अपन सण्डन कि सार अपने कर पर व उनी के पान विचार विचार के उन्तर निक्ति सम्बद्ध उत्तर होन पर व उनी के पान विचार विचार का प्रवक्ति को सण्डन के सहर भी नेता सण्डन के हिता है। सण्डन एक प्रमुख विचार (Abstract total) है और नेता के क्यन ही यन प्रमुख विचार (Abstract total) है और नेता के क्यन ही यन प्रमुख विचार क्षिति सण्डन की प्रमुख विचार सण्डन के एक नेना की प्रयम्भा या प्राचित्र करती होगी। जब लोग नगडन का नाय सल हैं दो वास्तव मे व तता का उन्तर कर रह होते हैं।

चित्रस इन्द्रता (To Inutate) — स्विगठन वे बन्धों का स्वस्थ कप म सम्प्रत करते तथा उसे प्रगति की धोर धयवर करन के लिए कता को गए विधार एव प्रक्रियामा म पहुन करनी होता है)ये सभी नवान विचार उसक स्वय क भी हो। सकत हैं सीर दूसरा के थी।) नगरन क स्वय नरूच यिन कोई महस्वपूण विचार प्रस्तुन करते हैं तो नता का चाहिए कि उन्हें धरनाकर स्विक स्व प्रिचक उपयाग म लाए। नता क मुद्द से बन्दी गई बात प्राय प्रभावगोत होती है प्रना म महस्वपूण होते हुए भी चढ़ अभावकील रूप म हा समाप्त हो जाती है प्रना का यह उत्तर दासित है कि वह एसी परिस्थितिया पदा करें जिनम समरन क सभी सन्स्य प्रवि श्वक पहल,करने म आगत ना मुं।) ०

उ उत्पन का प्रशासन करना (To Administer the Undertaking)— नता ना एक महत्त्वपुरा नाम यह है कि वह समठन क कार्यों का सुवाह रुप से की से वाये केंद्र और साम कोन इसको साम को नाथ ने दिन ना प्रमास कार्यो ।

क्षित्रकार के प्रमास्ति निर्देश कि निर्देश के अनुसान कार्यो ना कर सुक्ष्य के सम्बद्ध के निर्देश के निर्

भ्रपना एडियुन सहयोग प्रदान कर सकें। सगठन के मन्स्यो म नाय क पनि उत्सह पदा नरा। एन मच्छे नेता की विशेषता मानी जाती है जिस नेवन निर्नेगारी एव माजाबा के सहारे प्राध्व नहीं दिया जा सनना। इसके निए नेता तो एक गिक्षक भी होना एवता प्राध्व नहीं दिया जा सनना।

े उबिक महोदय द्वारा बताए गए इन कार्यों के ब्रातिरिक्त नेतृत्व क प्राय काय भी होत हैं। इह मुख्य रूप के निम्नोक्ति मागा में विभाजिन किया जा सकता है— 15 उद्देश्य निन्वित करना To Decide the Objectives)—<u>नेना चाह</u>

\$ वह स्व निष्कत करना To Decode the Objectives) — नेता चाह गोपवारिक हा प्रथवा ध्योपवारिक, उत्तर ने नीति का एक उद्द यह निराह की नमी क्षेत्री करी कर हा प्रथवा ध्योपवारिक, उत्तर ने नीति का एक उद्द यह निराह की नमी क्षेत्री की ता को बना हुआ मिनना है भीर कभी वा नेता को पर उद्द यह जनके सानने पहले से ही तयार या कि गोवय को रोका लाए एक द यह उनके सानने पहले से ही तयार या कि गोवय को रोका लाए एक द मह करने प्रवाद एक निराह की सानने प्राप्त नेतृत के सावय काना कर किए यह उद व्यव निर्वादिक कर सेना है गाकि जनके प्राप्त नेतृत के सावय काना कर किए के प्रवाद कर का है गाकि जनके प्राप्ति कर कह धनुवाधिया को प्रयु पण म से खके थीर नेतृत को जवा के गृद्धी जना सुके। उद्द श्य चाह नेता नारा नियारित किया गया को समया उत्तर कि का सुवाधियों का सकिय तह कि का सुवाधियों का सकिय तह कि का सुवाधियों का सकिय तह कि कि सहमु पण से सुवाधियों का समित्र के सक्या समनी नीतियों एव क्षित्रयासा वा सुवुधियायों का समनी नीतियों एव क्षित्रयासा का सुवुधियायों का समनी नीतियों एव क्षित्रयासा का सुवुधियायों का समनी नितियों एव क्षित्रयासा का सुवुधियायों का सनीवर कन्ना के बे प्रयूप प्रयास की कुछ सामने रहने पर धनुशाधियों का सनीवर कन्ना के वे प्रयूप प्रयास की कुछ सामने रहने पर धनुशाधियों का सनीवर कन्ना के बे प्रयूप प्रयास की कुछ सामने रहने पर धनुशाधियों का सनीवर कन्ना के बे प्रयूप प्रयास की कुछ सामने रहने पर धनुशाधियों का सनीवर का कर कर प्रवृ हुई परत में तर कि समन स्व स्व स्व स्व स्व स्व स्व स्व सेता सामन कर कर स्व से सह स्व सेता सामन से तर है साम सामने सित्र है। चा स्विधिय तम से तर है साम स्व सेता है। चा सित्र सित्र से सित्र से प्रयूप का कि सेता है। स्व स्विधिय तम नेतृत वा को सेता है। स्व स्व स्व सित्र से सित्र से प्रयूप कर सेता है। स्व स्विधिय स्व सामने से सह स्व स्व स्व स्व स्व स्व सित्र है। स्व स्व प्रयूप सामने हैं। स्व स्व स्व सित्र से सित्र से सित्र से प्रयूप से सित्र से स्व स्व स्व स्व स्व स्व स्व सित्र से सित्र से प्याप से सित्र से स्व स्व स्व स्व स्व स्व स्व स्व स्व सित्र से सित्र स

स्ताउन स एस्ता (Unity Among Organization) — मेता वो वाहिए कि वह समझन के विभिन्न सदस्यों के बीक एकता स्वास्ति करें। किसी भी समझन मान मुस्ति असम असमें असम असमें अस

¹ John K Hemph II Situat onal Factors in Leadership P 79

उ प्रज्ञावयों को समक्षना (To Understand the Followers)

पनुपायिया को समक्षना एक तैया का प्राप को है और एक धन्के नेना का गुण

में... काय के रण में इसका पहले धन्नरक्ष है क्यांकि इसके द्वारा नतुन्व के भाव
उत्तरणायिका का मान सुक्त बन जाता है। धनुपायिका को जानने सम्बन्ध समाने
के नित्र एक नेवा को वह प्रकार के करण उठान पहले हैं। सनुकारण मानेरिका के
सीत्नी (Ohio) राज्य में नेतृत्व सम्बन्ध सुक्त प्रयोगी द्वारा यह विद्ध किया गया
कि नकु के कीन प्रमुख काम होते हैं। में बन्म है—रुक्ष की प्राप्त (Objective
Attainment) समुद्ध के सक्ष धा को सुविष्ण जनक बनावा (Group Interaction)
किया गतावाका का प्रयुक्त एक (Maintenance of Member
ship)। इन शीना वाधी मं संप्रयम का उत्तल पहने ही किया जा चुना है।
पन्य वा काम स्वाट कर स बताना त्रीयक है जिसन उनके सभी सदस्य प्रमुख किया जीतिक्या कर एक । संचार त्रापती होता स्व काम सम्बन्ध का जाता है।
पन ना को प्रमुख सम्बन्ध के साच धनिष्ठ सम्बन्ध उत्तल सभी सदस्य प्रमुख के स्व
स्वस्या करना होती है कि समक्ष का प्रयस्त सम्बन्ध ना देश प्रमुख सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध सम्बन्ध के प्रमुख सम्बन्ध के प्रमुख सम्बन्ध के प्रमुख सम्बन्ध के समुख सम्बन्ध के प्रमुख सम्बन्ध के समुख सम्बन्ध के समुख सम्बन्ध के प्रमुख सम्बन्ध के प्रमुख सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के समुख सम्बन्ध के समुख सम्बन्ध के सम्बन्ध सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के समुख सम्बन्ध के समान समृत सम्बन्ध के समुख सम्बन्ध के समान समान सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध के सम्बन्ध कर सम्बन्ध के सम्य

ि निर्णय सेना (Decision Making)— तिराय सने भी क्षमता से नेता बा मत्र माना वाता है। नेता के क्रियम भी प्रतिया सनेक प्रमाद की ही महन्ती है। निर्णय भी प्रतिया के सामाद की है। प्रतास के क्रियम भी प्रतिया के सामाद की है। प्रतास के क्रियम माना वाता कि वाता कि प्रतास कारा कि प्रतास के क्रियम माना वाता कि वाता कि प्रतास के क्रियम माना वाता कि वाता कि प्रतास के क्रियम माना वाता कि वाता कि प्रतास के क्षमत नाता कि वाता क

¹ Shart op et P 117

² Thom s G d G p Centred L de sh p 1955 # 51

इसा नारण निख्य नेने के काय को किसी प्रक्रिया म एक झख (A Moment in a Process) नहते हैं। निख्य की यह परिभाषा नेतृत्व के महत्त्व को कम नहीं करती वयोकि इस झख को लान से वह महत्त्वपुख कृमिका निभावा है।

№ नितक भावनामों का विकास (Encouragement of Moral Feelings— क नेता अपने मनुसारियों का पूरा सहयोग प्राप्त वरने के लिए उनकी भावनामों का उनकाता है। यहारि नहींच का अधिकारिक झववा अभीज्यारिक रूप से कुछ सत्ता प्राप्त होती है। यह सत्ता उस एक सफन तथा सब अफ नेतृत्व बनने म सहायता नहीं दे सकती। सत्ता एक सम्बन्धर क सम्बार पर विक्ती यक्ति को काय वरने के लिए बाध्य किया जा सकता है कि तु उसके दक्ष त्याप्त ग्यार वरार प्रसित न हिया जा सहता। नेतृत का वास्तिक कथ <u>बाध्यकारी नहीं होना</u>। एक सिनंद क्याज्यत् तथा समठन के नेता ने भीन यहीं घत्मर है कि क्याज्यत् प्रपत्नी मिंक के सामार पर प्राथ्या एक निर्देश देता है जिसे ध्रुव्याध्यि को बाध्य होतर स्थीनार करता प्रण्या है। इसके विपरीत समठन में एक गणा नेता बहु माना बाता है जो सप्यों में एसी भावना किश्मित करने कि से स्थाप से माठन के बहुता को प्राप्त करने म सपना योग दे सके। समठन के सदस्या को काम की भीर प्रस्ति करता (To Motivate) एक नेता का प्रयुक्त काम है। इसे उन कहें प्रवास स एक्प करता है। इस समठन के सम्बन्ध म एसी मावनाए विकसित कर देता है जिसम वे युक्त सचने पत्र जाए कि नेता का प्रयुक्त करने का उसके प्राप्त करने स्थाप के स्थाप करने हैं स्थाप के स्थाप के स्थाप के स्थाप के स्थाप करने स्थाप करने स्थाप के स्थाप के स्थाप के स्थाप के स्थाप के स्थाप करने स्थाप के स्थाप करने स्थाप के स्थाप क

सपन समुदाधिया म नता हारा दो प्रकार से प्ररस्ता दण्य की जा सकती है—(1) निवेशासक (Negative) और (1) विध्यास्मक (Positive)। विदिष्ठ में प्रित्त प्रति (1) विध्यास्मक (Positive)। विदिष्ठ में प्रति (Mouvate) न तता है। निष्पास्मक नेता ज्ञेजक प्राक्षण हो प्रसादित नहीं करता है। निष्पास्मक नेता ज्ञेजक प्राक्षण ही प्रसादित नहीं करता का प्रति कर्ता के कि समस्य क्षित कर्ता का प्रति करता है। कि समस्य क्षित करता है। कि समस्य क्षित करता है। अब कम्मादिस को हम स्पत्त करता है। अब कम्मादिस को स्पत्त करता है। अब कम्मादिस को स्पत्त करता है। वह एक अबक्ति कम्मादिस कम्मादिस क्षत्र क्षत

जनना यह धीटकोण रहता है कि यिन लागो को सबसर धौर <u>अरला प्रास्त</u> होता के हो से काम करना चाहुन । निप्तामक नेता सबनी सकि के प्रथान द्वारा साता में कर की साबता नेदा करता है। वह काम सने के निष् कमपारिया की पर से हटा हुने दूसरा की उपस्थिति में सबसे देने तथा प्राप्य प्रकार क रण्ड देने की नीनि सप्ताता है। इस प्रकार का नेता यह विकसस बना लेता है करने सभी की सानित कर निष्के हैं। इसि प्रकार का नेता यह विकसस बना लेता है है ना नहीं। यह निष्यासन धीटकोण प्रकारता है क्योंकि वह समझता है नि सोगा का सहयोगद्रमा राखा उत्पारनकीत बनाने के निष् विकार निए जाने की सावस्वका है पूर्वि वे स्वामाधिक रूप से ऐसा करना नहीं चाहते।

¹ DvsKnh HmnRelatiosat Wokm 112

इन दोना प्रवार के नतृत्व में कमवारिया का भी नेता के प्रति व्याव रिम्म होता है। निष्यात्मक नतृत्व म वसवारी सगठन के नायों पर ब्यान देने की सप्तपा नेता को प्रस न करने म प्रयत्नवीन रहते हैं। ऐसा नेतृत्व ताग वेशे विक्त के प्रावासक कार्यों म प्रय करता है और उनम वि ता उत्प न कर स्वनास्मक नायों वी क्षमता वो प्रदोत है। दूवरी धोर विवेधात्मक नतृत्व वस्मारियों वो शांक में कुर्न गुला हाँ कर देता है। यह तो सण है कि दोनों है। प्रकार के नेतृत्व प्रपते क्यों ने प्रावासक नतृत्व विवासक नतृत्व की प्रवास करता म सुरा प्रीत सहया म विवयत्मक नतृत्व की प्रपत्त करता म सुरा प्रीत है। कि भी कभी निप्यात्मक नतृत्व की व्यवत्मक नतृत्व की प्रवास क्षम होती है। कभी कभी निप्यात्मक नतृत्व को व्यवत्मक नतृत्व की परिस्थितियों का प्राप्त विवास के कारण विधेयात्मक नतृत्व की परिस्थितियों का प्राप्त

नेतृत्व के भावश्यक गुरा

(The Essential Qualities of Leadership) मतुरव से सम्बधित व्यक्तिगत गुणा क बार म निश्चित रूप से बुख नहीं

क्हा जा सकता। चुन्दर बनाट Chester Barnard) इन मुए का गतिशीन (Dynamic) मानत है जा परिस्थित आवश्यकतात्वा समय के साथ बदलत रहते है। डेविस कारादा में भ्यक्तिमत विशेषताए बदलती हुई स्थितिया और नेमृत्र निष् भाने बान ब्यक्तियां की सम्मूण प्रतिक्रियांगे का एक भाग होती हैं।

वतुष्य के प्रावस्तर मुगों ना वास वि ानो में भिन्न मिन प्रशास से निया है। प्राथिक न्तृत्व (Busness Load rship) में लिए प्रावस्त्र नुष्या का खरान करते नमय राजद बान (Robert Wald) तथा राय द्वोटी (Roy Dolty) में बताया है कि नमा नो अपना बनमान पारियारिक न्वान्त संस्त्र पित रूना चाहिए उसे प्रीसत संकुछ अधिक शिनित होना चाहिए यायाजिक सगरना का नता हाना चाहिए उसे प्रीसत संकुछ अधिक शिनित होना चाहिए यायाजिक सगरना का नता हाना चाहिए उसे प्रीसत संकुछ अधिक शिनित होना चाहिए यायाजिक सगरना का नता हाना चाहिए उसे प्रीसत संकुछ अधिक शिनित होना चाहिए योर जिसका में सिक्त मिन की नी है। ने निष्या महत्व नहीं है और उपच नतृत्व के निए प्रविचया भी नी है। है विस्त कीय (Davis Keith) न एक संक्त प्रावहारिक नतृत्व संस्व प्रित चार प्रशास का किया है ना विभाव प्रीस किया है ना विभाव प्रीस किया है ना विभाव किया किया है ना विभाव स्वत्य के प्रतिक्र प्रस्ता हिंगा सा तिरूप प्रस्ता (Inner Mouvation) चतु म्रावधीय सम्ब व दिन्हां स्थित सा सिक्त स्विधानन स्विधानन स्विधानन स्वत्य स्वत्य के प्रतिक्ष स्वत्य स्वत्य के प्रतिक्र स्वत्य स्वत्य के प्रतिकृत स्वत्य स्

सर विलियन स्लिम (Sir William Slim) के विचार

नतुत्व के निए प्रावश्यक गुला का वर्णन करने समय भी उ मात्र सर

¹ Robert M Wald and R y A Doty The Top Executive A First Hand P ofile p 53

विजित्तम हिन्म (Sir William Shm) ने "म प्रशर के पान गुणा का उनव

भी साहस (Courage) — बना म मत्रवस्य नाम करने के लिए मा स हाना चािए । बना नो नई भार एवं नाम करने होन हैं जिननी प्रमृति का निवार हानो है। निर्देश ना प्राप्ताम क्षत्र गर एता (Instantey) स सुमाजित र ना है मान्य नो मानी महसामा का सावार मानका जाता है। एक उचने मेरी का नेता निवेद सार्य न सहत्त हाना चािए।

3/इक्ष प्रक्रि (Will Power)—एर नेता वा उत्तर शिव हे रूप बार्यों को समय करता। नता हे बाय कव्निस्था तथा जनस्थापा स पण होते हैं बिनुस बापाला बोर बिराका पर बिजय बारत करन के जिल्लाकर इन्सा बक्ति ही

मावस्यान्ता हाती है। 🗸

अमितियक की लोजसीलता (Flexibility of Mind)—यह विकास का एक निडाल है कि युन परिवननशील है लया उसकी परिस्थितियाँ बदलती कहती है। जो नन परिवतनो क साथ प्रवत साथको नृ, बदल पाता वह पिछड जाता है। हमी प्रार जो काठल नमय की सायवरकात्री के प्रपृक्त प्रवत्ते प्रार्थते ने उसके पता वह पर्यात मृद्ध प्रवत्ते मार्थते ने प्रविक्त को देश है। परिस्थितियों के प्रमृत्मार प्रवत्ते पायको वना कुछ स्वात मृद्ध प्रवाद प्रवाद स्वात मृद्ध प्रवाद प्रवाद स्वात मृद्ध स्वात मृद्ध स्वात मृद्ध स्वात मृद्ध स्वात मृद्ध स्वात स्

्रे जान (Laowledge)— समुद्रन वे सपन्य तता को प्रयने समुद्रन ही प्रयन्त को प्रयने समुद्रन ही प्रयन्त ता को प्रयने समुद्रन ही प्रयन्त ना विद्या करें न विभिन्न मनदूरों को समस्यामा एवं किलाइसो में परिचित्र रण्ना बाहिल तथा यह बानकारी होनी चाहिए कि किली विद्या कराय में किता समस्य लोगा और कामकारीया नो किस प्रकार की सहायता

प्रदान करती शेगी

र्ज कुमानदारी (Integrity) — ईमानदारी नना वा बहु गुल है जो हुनरे गुणा की विद्वि सम्भव बनाता है। ईमानदारी क व्यवहार क कारण नेना सगठन क सन्दर्भ का विद्यालयात कर जाता है। ∨ प्रतरी क्योंस (Henry Eave)। के विधार

हनरी पत्योत क नारा जी तितत गुरू भी महत्त्वपूर्ण है। उन्होंने एक सकत नैत क के जिस क्योंक भ जो विकादनार भारतपुरू साती है के तिस्त प्रकार है—

- नैतृत व तित् अवीक्त भ जो विश्ववतात् पावश्वव पानी हैं वे निम्न प्रवार हैं— (1) स्वास्थ्य ग्रीर शारीरिक सामध्य (lealth and Physical Fitness) !
 - (2) मानशिक शक्ति (Mental Vigour)।

¹ F Id M half Sr W I am Sim L ade hip An Address to the Sydney
Dysion by the Austala Instit of Ma gement N 1953

² H 1F yol Ge e al d'Industrial Ma agem nt

(अ) नितक ग्रेश (Moral Qualities) जसे वेश य का पान सामा य हित की भावना स्थिरता एक सा यवकार विचारपुरा निसाय एव उत्तरदामि व रवीनार करने का साहस ।

(4) सामा य शिक्षा (General Education) ।

(5) प्रव-धान्यव याध्यता (Managerial Ability) स्थात पूरविशता ्रंकाय की योजना बनान की सामध्य संगठन की रचना की जान आदेश तने एव ध्यक्ति से काम लेने की कला समस्वय एवं सभी कार्यों के बीच सामजस्य पना बरना एव नियानण ।

चेस्टर बनीड (Chester Barnard) के विचार

वेस्टर बनान ने एक सफन नेतृ व व लिए निम्निनितिक धावश्यव गुगी का वस्तव निया है।---

अ जीवन शक्ति एव धय (Vitality and Endurence)- नतृत्व के ये गूरा सामा यत ग्रास्त्र शारारिक स्वास्थ्य सं बुद्ध ग्राधिक होते हैं। वनके द्वारा विशद् सन्भव प्राप्त किया का महत है से धानियन बाक्यशा ह तक्व हैं। कार्र भी मतुत सथय के एक जस्बे समय के बाद उजारर हो ॥ है और जस्ब सथय का मुकाबना करने के निए पयाप्त जीवन पति एव धय की शावत्यवृता होती है।

(अ निएम तेने की समता (Decisiveness - मधुठन के नेता म तत्वान तिगाय सन की क्षमता होनी चाहिए। तिगाय देत या अस है अस्ति समय पर उचित नाम सस्य न करना ग्रीर ग्रनानश्यक का कि रोहना । निरास लेने की क्षमता का सभाव संगठन के कार्यों पर विन्यतात्मक प्रभाव डाउता है।

3 सम काने की क्षमना Persuasiveness — सगठन का लक्ष्य कुछ काय सम्पान करना होता है। नेता वन नायों की सम्पानता म सुबदन का सहयोग प्रदान करता है। नेता प्रकार संगठत के पानी प्राप्त करने सु ग्रमसय है। इसके निए यह जरूरी के वि वह भाग सदस्या का सनिय रचनात्मक एव स्विक्ट महयोग प्राप्त कर । इसक तिए नेना सगठन के संव स स्था को समभाता है श्रीर जह काय की कृपर प्रीरत करता है।

असरदाधित्व (Responsibility)—नना का स्थवनार उत्तरदायित्वपूरा होना चाहिए अर्थात् वन ग्रयन यनत या मही कार्यों के निए स्वय ही उत्तरदायी होता ह। एक उत्तरदायी यक्ति के रूप म नेना क यवनार भी विशेषता स्थायित्व

होता है। प्रेमा होन पर ही गय न व टमर नोग उन समक्र पाएंथे।

र्ज बौद्धिक सामध्य (Intellectual Capacity) - एक नता को बुद्धिमान होना चाहिए ताकि उनक निराय सही तथा युद्धिप्रा हो। बौद्धिक मामध्य का मट्ट्य वेत्रल दतना ही है कि वह नेता क ग्राय गुग्गा की साथक बनाती है।

¹ Chest #1 Barn rd Organisation and Management pp 92 102

की इमारात दिसकाउट ब्राचीन इसावेल के दिचार

मि बादत र ग्रनुमार एक सफन नेना म निम्नलिखित गुराहोने चाहिए ।—

(1) कडारता (Toughness)

(2) सा॰म (Courage) श्रर्यान् नेना म शारीरिक श्रीर नितक दोनो प्रकार का साहम होना चाहिए।

(3) स्वास्ट्य गव युवापन (H alth and Youth) ।

(4) नवीन काय नरन का साहम Adventure)।

(5) साधारमा नान (Common Sense) झर्यात् नेता को मामान्य रूप से पह जानना चारिए कि किस काय को किया जा सकता है और किंमको नगी।

(6) बास्तविक गुणा (The Real Qualities) प्रयात नेता के व्यक्तित म वास्त्रविक गुण होने चाल्छि । प्तक सभाव म वह अधीतस्था की कुत्र दिनों के निए बास म राव सदता है कि व_ु एक धाउरा नना है कि तु ब्राधिक समय तक थह ऐमान किर सकता। एल एक डॉवरु (L F Urwick) के विचार

एन जीवन व अनुसार नतृ व की छ प्रमुख योग्यताए होती हैं

1/ घारम विन्वास (Self confidence) — सगठन व नेता का प्रपनी योग्यता व्य मामच्य का वस्तुनत चान होना चाहिए झीर उसके साधार पर उसम झारम विश्वास की भावना रहेनी चा_{रि}ए ताकि उसके निरमयी स निमयता एव सकोचहीनना हो। क्यी-क्यों सामविष्याम बीर मिथ्याश्रम को एक मानने की गनती कर दी जानी है। मिट्याञ्चम बात्मनान वर धावारित नहां होता । मिट्या प्राममान स नेता सगठन मही प्रपन प्रनेक विरोधी पनाकर लेगा। वह एक सच्चे नेताके रूप से विश्वाम पदानी कर सक्ता।

र्थ व्यक्ति च (Personality)- नेना वा व्यक्ति व मावपव होना म पन्त मानायक है। मगठन क सागा को प्रभावित करन क लिए नना के स्थातित में कुछ प्रमाधारण गुण ।न चारिए। इस राष्ट्र से उसकी बारीरिक बनावट, पर गांव पारि प्रदम इत्य स व नवनीय है। किसी भी धरिरिचित व्यक्ति पर सवप्रथम प्रभाव नता भी गारीरिकरकता एवं ऊपरी अपनहार का पडता है। नता च पास न ती इतना समय होता है भीर नहीं वतन मवनर होत हैं कि बंद सगठन से प्रस्पर नोग को प्रपन विद्यारास प्रभावित कर सके। अधिकौ<u>ग जोव सानना की चाल</u>ान एव स्पव्हार क स्राय तरीना स हो प्रमावित हाने हैं।

¹ F Id Mirsh II V scount A chibold W II U ne als a d G neralship Knowle Lectu pp 148

² LF Um ck Leade hip in the 20th Ce tu y pp 49 52 3 LF Unwik op cit p 49

एक प्रच्छा नता शाय बहु माना जाता है जो प्रपने गुणो एव विशेषतामा ने प्री सगठन ना सम्मान प्राप्त कर सके भीर धपनी मानवीय कमजोरियो के प्रति उनकी बहानुप्रति धर्मजत कर सक । नेता में जन सामा या के हूं य तक पहुंचने की सामध्य हानी चाहिए । सनूह क सभी सदस्यों के प्रति यदि उसके दिल म सद्भाव है ग्रीर वह उनके साथ मिलने म र्याच एच उत्साह प्रार्थित करता है तो बहुत कम समय म ही वह उस समूह का एक सोक्शिय एच प्रभावसानी नेना बन जाएगा।

ई सामा च चुढि (General Intelligence)— नेता ना चुढिमान होडा प्रत्य त महत्वपूर्ण है लाकि बह निष्ण क्षते मानय उनके स्वरूप एव परिएमाने पर सभी पन्नुमा से विचार कर सकें। उसरी बुद्धि का स्तर एवरणी नही होना चाहिए। बुद्धि के गलागी होन क यो भामय हो सहत हैं। प्रयस ता दश प्रशार ही चुढि का क्षिती क्षेत्र विशाप म तो छाटी स छाटा बात म भी प्रवेश होता है कि तु दूसरे क्षेत्र। मा पान नहीं होता। इस प्रकार की बुद्धि स नता अपन उत्तरदायित्व। को सफतता पूक्त कहा निमा पाएमा बयादि उसका सम्ब श्वस्तक व निश्ची एक भाग तेन होता दू पूरे सगठन स हाता है। बीढिक एक पिया। वा दस । इस बहु दि जिसन नता का बीदिक स्तर इन्ता क या हाता है कि यहू का सामा य सदस्य उस यरण करन म ससमय रहता है। एभी हि ।त म नना वी बात सामा य इस स प्रभावशानी नहीं होता।

है सवारित करन की योग्यता (Abil ty to Communicate;— तुनार ज्यबद्धा नता क करनाग र ना एत मुक्त करने है जिसके माध्यम स वह प्रश्नी धाना निर्देश सुभाव एन र्राष्ट्रियोख सादि सम्बन्ध के स्था नोगा तक सवास्तित कर तन्ता है। निर्दास सम्बन्ध के सभी कार्जी को स्वयं नोहा बर सकता। व दूसर नोगा में काय नो इस प्रकार विभाविन करता है कि व सभी स्वे द्वा से सहशाग प्रदान कर उसे मफ बतायब सम्बन्न वर सके । यह सब रख्त ममय बह सवार "यवस्था को महारा वता है ताकि वाया म अम न बढ़ एवं बुझवता बनी रहे ।

्रियायपुर निर्णय (Judgement)—नेता समठन ना प्रभावशासी व्यक्ति हाना है जिसकी मद्भावना पाने न सिए नोग विषया प्रभमा समय सुबनाओं सारि ना पायदा न मनत है सठ नता स नय समय की पहनान नर परिस्थितिया का मी मूर्योक्त करने वो समना की चारि । एत उनिक के मतानुमार नता कहता गुण की निश्चित कर स परिशासित नरी निया जा सकता। याधना निराम बने की अध्वता स कालि को सन्वारका का सहस्वपूर्ण योग रहता है।

नतृत्व क तिए प्रावण्यक उपपु स्ट सभी नुगो समया विरायताचा क प्रध्ययन स निम्मतिनित सार्वे स्पष्ट होती है—स्यम नना के गुछो की काई सबमा य सूची निर्धारित करना के किन है। तीय गुणा की प्राथमिकताधी का कम भी मुनिष्यत नहीं किना। इस्तिन्य इविक ने निखा है कि जब मधी गुण मौजूद है तो इमने कोई स नर नहीं पहता कि कीनमा गुण प्रायक प्रथम निर्मा के ता क गुणा मा नहीं करना नु कु परिस्थितिया और समह की प्राथमिकताधा पर निमर रहा। हो। सोरा प्रायक्त कु नुगा को निवा के समस्त गुणा की प्रकृति स्थित न हारा परिस्थतिया और समस्त गुणा की प्रकृति स्थित न हारा परिस्थतिया को समस्त गुणा की प्रकृति स्थित न हारा परिस्थतियों होनी है।

भावी नताग्री का विकास (Development of Future Leaders)

साज यह साप पारणा बदल पुरी के कि नेता पदा होते हैं बनाए नहीं जात । प्राप्तिक सन्त्रपानों सं व्यादा रिक तीर पर यह बिद्ध हो चुरा है कि समुचित प्रीपारण हारा नेतृत्व मं मुणा विवक्तित विष् बात बस्त हैं । पुपानन समयन। म नृत्व के निग व्यक्तित्वत मुणो व बाहुत्य पर पित्रप पार्ट पा भीत न एकाशी सिकारपारा विश्वय प्रभावकानी थे। पर खाज विश्वित्या धौर समयना मं न्यो सामि नानिवरारी विश्वनन हा चुले के। नेतृत्व संसम्बर्धित बत्यान तक्तनी हैं जास से नृति बिक प्राप्तिमाण ने विश्वित होती हैं। स्वयंत ही बनांद मा यह प्रयन मृति हिंद प्रीप्तिक एक क्या ने सम्बर्ध म हव सभी तक विश्वय नहीं कर पाए है सीर यही कारणा है कि हम स्वयो सामाजिक उनसनी कर साफी तरह नृत्ती स्वराप्त ।

महीचन एवं बावस्थन नेतृत्व ना बभाव धाषुनिक नाभ भागान की एक महरक्षण समस्या है। तृत्यूव व इस समाय का पति सीची नतामा के बिरास की दिन्द से जो कृष्य उद्देश जाने चारि ए जन ने कुछ मुख्य ये हो सवत है— 1 अवसे के समये जठाए जाने वाले वयस—सीत-मोदका वी भर्ती के समय

अवश के समय बठाए जान पाल ववम----तात्र-मदत्र को भता व समय
 ऐसे क मंजठाए जाने धावस्थक हैं जिनव बाधार पर समय को साँग मौर झावस्थका

2 प्रशिक्षणुक्षक्षोन काधवाही—समुचिन प्रशिक्षण । हा यक्ति ने अनजाव गुगा का विकास और उसम नतुन क नवीन गुगो का मुकन क्या जा सकता है प्रस्त प्रशिक्षण ऐसा होना आहिए जो अधिकारिय को जीवन कहर क्षेत्र म ममुगानित कर गतिशील बनाए । गिमनतर कर क जीवकारिय को प्रभि से उन्वतर न्यूपी क अधिकारिया ने काशों म प्रशा क्षंत्र केनी चाहिए ताकि व अपने का उन्वतर न्यूपी क अधिकारिया ने काशों म प्रशा क्षंत्र केनी चाहिए ताकि व अपने नान का विकास कर कि में प्रशा का उसके के प्रभा गति की कही तथा उसम दूसरा की अधिकार की क्या विकास हम प्रवा की जाति की कही तथा उसम दूसरा की समझन की क्या अधिकारिय हम प्रवा हो जाए । अक्टर बना का नति है कि नेतृत्व क जिन गुणा को औषवारिक प्रक्रिया हो प्रशा की प्रशा की प्रशा हो प्रशा विकास के कि नेतृत्व क जिन गुणा को औषवारिक प्रक्रिया है निय प्रशास हो उस विकास कर कि नेतृत्व क जिन म वीदिक विकास का स्वात प्रमुख है । यर यह ध्यान रकना चाहिए कि बीदिक प्रशिक्षण की अधि भी हानिकारक को कवती है ।

प्रशिक्षण ना पुराना तरीना केवल मदानितन वा जबकि प्राज यह प्रवास किया जाता है नि प्रणियास ने वास्त्रविक नाम स्थितवा स प्रत्यत नहीं रक्षा जाना चाहिए। प्रशिव्यास निवस्त्र केवल नहीं रक्षा जाना चाहिए। प्रशिव्यास नाम स्वतिका म मगलर सिव्य बनाए रखना नहुन केवित्यस की प्रपरिहास मात्रव्यवना है। भावी नता वा जब कभी यह सिखाया जाए कि मात्रत सन्दर्भ कर स्थाप प्रत्या जात कि मात्रत सन्दर्भ कर प्रत्या प्रत्या की स्थाप है तो कर्ष्या कर कर प्रत्या प्रत्या की स्थाप कर करने केवित्य प्रत्या की स्थाप करने की स्थाप करने कर वावा उस मात्रव सन्द वा की रचना का बावहारित प्रतिन्ता भी दिया जाना चाहिए।

3 विस्तत ज्ञान—नान क्षेत्र जितना प्रधिक चिस्तृत हावा नता समस्याधा के विभिन्न पहलुका नो समक्षकर उत्तरा समाधान उतनी ही सफनता स वर सदया लिकन नान क्षेत्र का वि नार क्वन बाह्य प्रशिक्षण नारा नहीं विद्या जा सकता । उम - नित पारम शि सा (Self Education) भी धनिवास है। घा सिक्षा के साध्यम म नना स्वय धपन मानिनित्र धौर वौद्धित स्वर की जीच करता है भीर जहाँ कहीं वह उस कुछ बभी महसूम होती है उस दूर करते का प्रथान करता है। बहुत से प्रापुतिक सगठना धौर न्याक्षता है। उस मानिक्षा के विकास के निए प्रविकारियों की प्रवास प्राप्त करता है। यहास भी स्वर्ण की निवस्त के निए प्रविकारियों की प्रवास भी नाती है।

- 4 मानवीय सम्ब परें का जान--समन्त एक मानवीय सम्या है घत िसी भी नना बचवा प्रीवस्ति के लिन मानवीय प्रकृतिया को समभने की मानव्यक्ता का प्रथम महत्व है। बनोर न सानवीय नमन्ता पर तीत पहनुस्ता से विचार फिया है। प्रथम मानवीय नम्ब चावे हुए का स्वयोगित निक्त के लिन नेता का मानव स्थवहार का मून्योगित करना चाहिए-विशेष कर से ऐसे क्ववहारा का कि हैं सम्यन करत समस्य कि मी प्रकृत के विचार का मानव स्थवहार का प्रावस्त प्रवास के मानव स्थवहार का प्रविचार के स्वयं मानव स्थवहार का प्रविचार के स्वयं क
 - 5 सनुभव का शर्मक— तृत्य की पुरासन वारला विक्ति स्रोर सावार पर यार देती भी। यर साज के प्रवाला कि बाजून सावत्य की साल्पिक सफरतता की निरु सम्भाव कुमान की गोग्यता स्रोर सनुन्य किन्य की सामस्य पर स्रोपिक वर्ष किन्य साम्या की सामस्य पर स्रोपिक वर्ष किन्य सामस्य पर स्रोपिक वर्ष किन्य सामस्य की स्राप्त की किन्य सामने किन्य सामने किन्य सामने स्राप्त की स्

नतस्य क स्वरप घ्रयमा शनियाँ (Leadership Styles)

सम्माय के प्रारम्भ मही यह स्वष्ट किया जा चुना है नि एक सध्या उपत्रम या प्रतिक्षत की रणनता सरणना। नतृत्व की रिस्स पर बहुत दुखु निमर करती है। सन यह प्रस्त उठना स्वाभाविक है कि एक प्रज्ञम को नतृत्व के निम स्वस्थ समया सभी (Style) को सपनाना चारिण न कि सध्या समन उद्देश्या की पूर्ति की धोर सम्बद्ध हो नक मस्या को सम्पन्ता प्राप्त हो सक। प्रत्यक्ष सस्या के निग विदिन्न परिस्थिनियो म विभिन्न प्रकार के नतृत्व की सावश्यकता है। स्थायमाधिन कि गाप्ता ने नेतृत्व विस प्रकार किया आए उनका मामण्यान क्से किया आए— यह प्रवाधक (नेता) की इच्छा घौर काय को उपण्य परिस्थितया पर निभार करता है। प्रवाध जनत् सं स्थितीया विद्वान नेतृत्व के निम्मलियित तीत स्वरूपो या प्रतियो (Styles) को प्यानता देते हैं—

- 1 नेता वेल्त अथवा निरम्भ (Leader Centered or Autocratic)
- 2 नमह केदिन श्रवना प्रजातानिक (Group Centered or Democratic)
- 3 व्यक्तिकिकित प्रयानिर्वाध (Individual Centered or Fret rein) एक प्रयादिकोल से नेतृत्य के स्वक्त्य या शिल्या की इस प्रकार स्पष्ट किया जा सकता है—
 - 1 प्रभिप्रदक (Motivational)
 - 2 शक्ति (Power)
 - 3 पयवेश्यकीय (Supervisory)

नेतृत की उपयुक्त तीना शनियों एवं उनके उप विभागा को चाट रूप में रूम प्रकार प्रस्तुत किया जा सकता है — नेताय के स्वरूप

(Leadership Styles) प्रधिपरक श्रक्ति पयवं सकीय (Motivational) (Power) (Supervisory) धनामक ऋगात्मक रमचारी प्रधान उपादन प्रधान (Employee (Positive) (Negative) (Production Oriented) Oriented) निरकूश/ग्रधिकृत सहभागिता या प्रजाना निक स्वनान या निश्चीय (Autocratic) (Participative or (Free-rein or Democratic) Laissez faire)

(1) धभिप्ररक स्वरूप या शली

(Motivational Style)

किसी सस्या या प्रतिष्ठान म नेता जिन विधिया द्वारा अपने कमचारिया का मग्यदत्तन करता है तथा उन्ह काय के निए अभिन्न रित करता है जनम अभिन्नेरक विधिया प्रमुख हैं—ये अभिन्न रक्त विधिया भी दो प्रकार की हो सकती हैं– धना मक (Positive) भीर ऋखा मन (Acgaine)। जब नेता सम्रचारियो की ग्राधिक एव मनायिक प्ररामाए दकर काम करन के लिए मावश्यक विदेश देता है तो इसे घना मक समित्र रक्ष (Positive Motivation) कहा जाता है। सभिन्ने रेणा की यह विवि वयवारियों को काम के प्रति धार्कीयत करती वे अधिक लगन से काम करने हैं। नता भोर वसवारियों के बीच भा असम्ब ध बने रहते हैं और इस प्रकार सौद्योगिक गानि को बन मिलता है। दूसरी भीर जब नेता कमचारिय। ना डर धमका तर दरण का भय दिलाकर काम से इटा देन बंतन घटा देन या अधिक समय काम लेने र्मा नी घमनादेनर नाथ के लिए स्रिप्तिय रित करता है तो इसे ऋगामक प्राप्तप्र रण (Negative Motivation) बहा जाता है। प्राप्तप्र रस्सा का यह रूप सम एवं देण्ड विवारवारा (Feat and Punishment Theory) पर सावारित है। ऋणामन प्रभिन्नरक-नतृत मनी स घीदोनिक शासि तथा सामृहिक प्रसन्नता का बारावरण नहीं बना र सकना। वसवारियों को बुख समय के लिए ही प्रवश्य प्रमिन्न रिन विया जा सकता है लेकिन सन्य यन स्थिति नहीं चल सकती क्यों कि भागा मर प्राध्यप्रका अन्ततोग वा कमवारिया के सहयान और विटीत का जनने हाना है ।

इनदा सह प्रशिप्ताय निरी है कि नेतृत्व की धना सक्ष प्रकी काही प्रयोग दिया बार ऋसार सर्वे प्रतिप्र रहा सभी सत्त्वा त्यान्य है । वास्त्रक्ष से नेतृत्व के प्रभिन्न रमा स्टब्स्य की पनारसद धीर ऋसा सक्ष विधियो स्र से एक नेता क्य कीनसी विधि धयनाए— इसका निश्चित प्रयक्तर ^{के}ना कठिन है। किंदु इतना अवस्य हैं कि परिस्थितियांक अनुसार बन दोना स से किसी और विधि का अथवा दोनो ही विधिया कर प्रयोग किया जा सकता है। सामा यन प्रत्यक कुलल नेना दोनो विधिया का मित्रा जुरा कर प्रयोग करत है। दिनती ही बार कमवारी धना मह कायनाही म प्रभावित नी हापाने भीर तब ऋषाबर कायबारिका सनारा सेना पनता है। सन्ति ये एक बस्थायी सनारा है क्यांकि श्रविकांगत नेता को प्रशास्त्रक व्यवहार पर ही निमद रहना पढता है। "यो "या नमचारी शिक्षित होते जा रहे हैं सरयाना 🖩 लाहतात्रिय बातावरल पनपना जा रहा है और बाह्य पंटना का दबाव पह रहा है यो-तों प्रवाधका द्वारा क्लाप्त मक विधि का प्रयोग कम होता जा रहा है। (2) गिक्ति शली या स्वरूप

(Power Style)

शक्ति र भाषार यर नतृत्व वी निम्म तीन प्रतियो प्रचनन म है—
1 निरदुण या प्रविद्वत नेतरव (Autocratic Leadership)— नतृत्व व द्वार स्वस्य को नना विच्त (Leader Centered) भी बहुते हैं। इस सनो स सभी सपिवार नेता व पास विन्ति होते हैं और सभी प्रवार व तिलय वह स्वय नेता है। तिलादन प्रतिया म नेता सपने सनुवायिया को सामित नहीं वरता। वह वेयन सपने निगया का त्रिया वित करने के निए व'हे बावश्यक नि व देना है। ऐसा सवशक्तिमान प्रव षक या नेता कमचारियों के लिए काय प्रखासी या सम्मूण ढाँवा तयार वरता है। नतृत्व का यह स्वरूप धनात्मक भी हो सकता है धीर ऋषात्मक भी 19 व पत्रीय क्रियाओं की सफनता समस्याप्त का प्रखा जतरवायित्व स्वय नेता वहन करता है। विद्यापी की सफनता समस्यापता का प्रखा जतरवायित्व स्वय नेता वहन करता है। विद्यापी वर्ग या विके द्वीर है। तत्राहीन हो आने की आध्वा स वर्द्ध प्रविवार। का प्रयायोजन या विके द्वीर है। वर्षा है। वर्ष प्रमुवायित्या का सस्या क तक्या तक ही जानकारी नहीं देना। व पूणात्मा नता द्वारा निर्वेधित और नेना क इमारी पर साधित होत है। इस प्रकार का नेतृत्व धीषणी का ऋषाना कहीता है बचा के सम्यारी प्रपन नेता या प्रव वक्ष से रेड रेट्स हैं। वे स्वय को प्रमुश्तित सपुत्रक करते हैं काय के प्रति वोद विवाय जानकारी नी रत्न पत्री के प्रति प्रपत्र करते हैं काय के प्रति वोद विवाय जानकारी नी रत्न पत्री के प्रति प्राय अपकार म रहते हैं धौर वित् कुछ जानकारी होनी भी है तो वह सपर्योक्त होती है। तेता की प्रहित्य साथ समस्यायी भीर सहस्यायों भानकर चलता है। इस प्रकार सभी काम तेता नारा निर्वेधित हत है। आहित-कथ्य नेतृत भ कई बार नेता या प्रवच्य का "यवनार प्रनात्मक भी होता है। ऐसे नेता का हम हितयी नेता (Benevolent Leader) कह सकत ह। हित्यी नेता या प्रवच्य का सकता है। स्वर्ण का सावसी स्वर्ण करते है। हित्यी नेता वा प्रवच्य का सकता हम हितयी नेता (Benevolent Leader) कह सकत ह। हित्यी नेता वा प्रवच्य का सकता हम हितयी नेता साव सकता हम हित्यी नेता हम सकता हम हितयी नेता स्वर्ण करने होता है।

सवगतिनान नेतृत्व या प्रवायक या (Autocratic Leadership) के कई नाम हैं। नेना या प्रवायक को शीध्र निष्णय तेन की सुविधा रहनी है। नेना या प्रवायक को शीध्र निष्णय तेन की सुविधा रहनी है। नेना या प्रवायक प्रतायक प्रवास ने स्वायक प्रवास ने स्वायक प्रवास ने स्वयक निष्णय के स्वयक्त की विधायक प्रवास ने स्वयक्त की का का तेन हैं विधायक प्रवास ने प्रवास ने स्वयक्त की स्वयक्त की स्वयक्त की करते हैं। सवस्तिन नहीं करते हैं। स्वयापिक प्रवास नहीं करते हैं। स्वयापिक क्या यह प्रपासी कमवापिकों या निराक्ष और निमन निवक्त रही विधायक प्रवास करते हैं। स्वयापिक स्वयक्त का या करते के स्वयक्त प्रवास करते हैं। स्वयापिक स्वयक्त का स्वयक्त का स्वयक्त स्वयक्त स्वर्ण का स्वयक्त स्

2 सहमामिता या प्रजाताजिक नेतरब (Participativo or Democratic Leadership)—नेतृन के इस स्वरूप नो समूह नेन्ति (Group Centered) भी नरते हैं। नंतृत्व का यह स्वरूप या शती अिंग्ड आधुनिन और अधिनशयत माय है। आज न तीन क्ल्यालुवारी युग म नतृन ना यह स्वरूप सर्वाधिन तीन यि है अधान नेति नेति का निवारण अपने म नर्वाधिन राज्ञ यिय है नयाकि न्यम नेता नीति ना निवारण अपने म नर्वाधिन प्रमायियो स निवार सम्याधिन के बान नरता है। नितनी ही बार नेता यपन अनुवायियो क सुनावों भीर विचार नेती सामाय सशोधन ने बाद ही स्वीकार नरते हुंग नीतिता सामह विचार प्रविचार मा विद्यापित या समह ने प्रविचार ना निवारण कर नता है। प्रभात वासमक या महमापिता या समह

(Positive) भीर ऋषा यन (Negative) । जब नेता समचारियो को सार्थिक एव प्रनायिक प्ररुपाए देवर काय करने के निए प्रावश्यक तिर्देश देता है तो इसे घनात्मक प्रमित्र राग (Positive Motivation) कहा जाता है । श्रमित्र राग की यह विधि नमवारिथों को नाथ ने प्रति भागनित करती वै मधिक तथन से काम करते हैं। नेता ग्रीर नमवारिया के बीच ग्रान्धे सम्ब घवन रहते हैं ग्रीर नस प्रवार ग्रीद्योगिय शांति को बल मिलता है। दूसरी धोर अब नेता कमचारिया गाइर धमका कर दार का भय दिलाकर काम से हटा देन बनन घटा देने या ग्राधिक समय काम लेने मादि की समका देकर काम के लिए समित्र दित करता है तो इसे ऋगारमक अभित्र रतः (Negative Motivation) बहा जाता है । अभित्र रता का यह रूप भय एवं दण्य विवारकारा (Fear and Punishment Theory) पर साधारित है। ऋगामक समित्रक-नत् व जनी सं सौद्योगिक शासि समा सामृहिक प्रसन्ता का वातावरण ही बना रह सबसा। वसवारिया नो बुध समय के लिए तो प्रवश्य प्राप्तप्र रित दिया जा सकता है जीवार सन्य यह स्थित नहीं चल सकती क्यांवि ऋ्णा मक प्राथमरण अन्ततीय वा नमवारिया ने सहयान ग्रीर जिलाह का जनक

न्द्राता के भागतरण अभागाय का गामारचा चतुर्या सामा है। व्यवसायह प्रमित्राय ती है कि मेनूव की धना सक्त कभी काणी प्रयोग क्या जाए उहला सक्त प्रधित्र रण सती खबधा याय है। वास्तव स नेतृह्व के प्रमित्र रणा स्वरूप की घना मक और ऋष्णास्यक विधियो संसुष्य नेता क्य की तसी विधि अपनाए-इसका निश्चित प्र पुत्तर नेना कठिन है । कि तु इतना अवस्य है कि परिस्थितिया क अनुसार इन दोनी स स किसी भी विधि का प्रथवा दाना है। विचिया का प्रयोग किया का सकता है । सामा यत प्रस्थेक कुत्राल नेता दोती विधियी का मिता जुला रूप प्रयोग करन हैं। दितनी ही बार कमवारी धना मद कामवाही m प्रभावित न_ी हागते भीर तब ऋएस श्रककायवाी का सनारा सेना पण्ती है। तिन य_र एक प्रस्थायी सनारा है क्योंकि अधिकांशत नेता को खारनक व्यवहार पर ही निमर रहना पडता है। "या "या कमवारी शिक्षित होते जा रहे हैं सस्याना म ताकतातिक वातावरण पनपना जा रहा है और बाह्य घटका का दवान पड रहा है तीन्या प्रवाधना नारा फुलात्मक विधि ना प्रयोग नम होता जा रहा है। (2) निक्त शनीया स्वस्य

(Power Style)

शक्ति ने गोधार पर नेतृ व की निम्न तीन श्वतियां प्रचनन म है— 1 निरकुण या प्रिकृत नत न (Autocratic Leadership)— नतृत्व क इस स्वरूप नो नेता क्षींद्रत (Leader Centered) भा कहते हैं। इस शरी में सभी प्रधिकार नेता ने पास के दिव होते हैं और मश्री प्रकार क विष्णय वह स्वय सता है। निर्णुक्त प्रतिपा म नेता अपने अनुपायियों को बामित तही करता। वह कवर अपने निराया को फिया जिल करने के लिए के हु बावश्यक निर्देश देता है । ऐसा सबशक्तिमान

प्रव यक या नेता कमचारिया के निए काय प्रशानी या सम्यूण दाँवा तथार करता है। नतृत्व का यह स्वरूप धनात्मक भी हो सकता है भीर क्रशान्मक भी । प्रव वहीय जियान के समक्ता ध्रवसक्त का पूण जनस्वाधित्व स्वय नेता वहन करता है। उद्य प्रधिवार निर्माश की समक्ता ध्रवसक्त का पूण जनस्वाधित्व स्वय नेता वहन करता है। उद्य प्रधिवार निर्माश को समका सह प्रधिवारा का प्रयामित्र का विकेश कियान सह प्रधिवारा का प्रयामित्र का निर्माश की समका का नक्ष्मों तक ही जानकारा नहीं दना। वे पूणत्या नेता द्वारा निर्माश को सस्ता का नक्ष्मों तक ही जानकारा नहीं दना। वे पूणत्या नेता द्वारा निर्माश को सम्याश करता है। पर प्रकार को रे वरे रहते हैं। वे स्वय को प्रमुर्शाल प्रमुश्य करता है है। के स्वय को प्रमुर्शाल प्रमुश्य करता है का विक सम्याश प्रपन नेता या प्रव वक के रे वरे रहते हैं। वे स्वय को प्रमुर्शाल प्रमुश्य करता है है। वेता की प्रमुर्शाल प्रमुश्य जानकारी निर्माश लक्ष्मों के प्रति वोई विवेश जानकारी निर्माश के प्रमुश्याय मा प्रमुश्याय प्रमुश्याय प्रमुश्याय भाष प्रमुश्या को प्रमुश्या भाष प्रमुश्या को प्रमुश्या भाष प्रमुश्य प्रमुश्या भाष प्रमुश्या को प्रमुश्य के प्रमुश्या के प्रमुश्या का प्रमुश्य के प्रमुश्या का प्रमुश्य के प्रमुश्या के प्रमुश्य के प्रमुश्या का प्रमुश्य के प्रमुश्य का प्रमुश्य के प्रमुश्य

सवगक्तिमान नेतृत्व या अस घरू (Autocratic Leadership) न कई नाम है। नेता साप्रज्ञ चक्र को श्रीष्ठ निष्ण्य लेत का सुविषा रहती है। काय के प्रति प्रराणा उत्तका मुख्य गुण-होता है। अब व का उचिव प्रत्कार उसे मिनता है। जो सहायक प्रज्ञ पक्ष तथा प्यवेशक्षिय क्षमचारी प्रक्रम होते हैं वे क्षित्र प्रकार का हस्तक्षेत्र क_{री} वर पात हैं। सवगक्तिमान नेतृत्व का मुख्य दाय यह है कि यह प्रत्योतिक है जिसे प्रविकास व्यक्ति पश्चय तहा करत है। ब्रह्मामन रूप म यह प्रणानी कमवारियो म निराशा और निक्न तिक स्तर की भावना पदा करती है निकस अस्पादक पटता है। कमकारिया म स्वय क काय के प्रति न का के प्रति परत हैं। है और न ही पहन करत की कोई आवना। व नेता द्वारा चानित रहत हैं।

2 सहमाणिता या प्रजाताजिक नेतत्व (Participative or Democratic Leadeship)—नेतृत्व के इम स्वरूप न । सबूह मन्ति (Group Centered) भी स्वित हो नेतृत्व का यह स्वरूप या श्वी श्विक श्राष्ट्रीना और अधिकशात माय है। भाज के नोक न्वयायशारी युग मे नेतृत्व ना यह स्वरूप सर्वाधिक नोक विश्व है नशाकि न्यम नेता नीति ना निषारण अनेते न करन अपने प्रजुपाधिया सं विचार विमाल के बाद नरता है। नितनी हो बार नेता अपने बनुयाधियो न सुनावा और विचार ना सामाय सर्वाधन ने बाद हो क्वोकार नरते हुए नीतिया तथा नाय प्रजीप का निर्मारण प्रजीप का निर्मारण पर तथा है। प्रजात नात्व का सर्व प्रमाणिता या समह

वेदित नेतृत्व व प्रत्यस्य प्रव घर या नेता स्रपनी शक्तियों विवरिण्त कर देता है। वह स्रधीनस्वा सा अधिकारा ना प्रत्यास्थान नरते में विकास करता है भीर पपने स्वृद्धास्य नाएक सामाजिक इकाई ने रूप म नय नरते तथा स्वपनी योग्यता का पूछा प्रदान नरते ने प्ररूपण देता है। अपनीवित्व नेता स्वपनी योग्यता का स्थान प्रदान के प्रत स्वापनी योग्यता का स्थान स्वत्य नरते ने प्रप्रदान देता है। अपनीवित्व नेता स्वत्य क्ष्मार्थिय के प्रत उत्तरा मानवीय इंटिटोए प्रधान होता है। साम सावता के प्रत उत्तरा मानवीय इंटिटोए प्रधान होता है। साम सावता का किया ही स्थान स्वत्य म कम्पवारी भागिता Workers Participation in Manage menti मा वार्णा न नेतृ व ने इस स्वति में स्वत्य स्वता त ने निल् क्यिहाम बना दिया है। प्रताता म नेतृत्व म समी नमवारियों ना प्राय म ह्योग मिचता है कस्वारियों म स्वाधिमान ने यानुस्ति इंटी है। किंतु सनेक स्वतरों पर प्रजाता सिक नेतृत्व को भी क्ष्मा का विध्यों ना स्वयं नेन पदता है। यह स्वयं स्वत्य है कि इत सिमियों ना प्रयोग प्रवास कर विध्यों ना स्वयं ना पदता है। यह स्वयं स्वयं ने हिस्सी ने प्रत्योग प्रवास कर विध्यों ना स्वयं नेता देता है। यह स्वयं स

3 स्वत ज या निर्वाप नेतृ व (Free rem or Laissez faire Leader ship) - नतु व क इस स्वरूप को यक्ति के ित (Individual Centered) भी करते है। इस शली म नेता प्रशासन काय में कम से कम इचि लेता है और धनुयाधियों को प्राय जनके स्वय के भरोस छोड देता है। तता या प्रवाधक स्वय शक्ति का उपभाग न करते हुए समन को धपने उक्ष्य निर्धारण का निर्धा म प्रसिम्नरित करता है। अनुयायी स्वय सावधानीपृवक नक्ष्य निर्धारित करते हैं भीर उनकी प्राप्ति के निए ब्रावश्यक निराय लेते हैं। नता या प्रव वक पून इस सम्ब व म ब्रावश्यक मधिकार सौंप देता है। समूह का प्रायक सदस्य सस्या की समस्या के प्रति चितन करता है और स्वत प्ररित होता है। नेता या प्रवाधक अपने अनुयायियो प्रथवा कमचारियों की त्रियाचा का सकारा मक या ऋगारमक किसी भी रूप में मायांकन नः। करता है-वह केवन एक सम्भक्ष करी का काम करता है। विधि या स्वतान नेतृत्व इस बारणा पर बाधारित है कि यदि अनुवाधिया की अपनी वासार काय करन दिया जाए तो वे श्रविकाधिक परिजन तथा लगन से काय करते हैं और ग्रन्छ परिशामो भी प्राप्ति होती है। स्वतान प्रव घन सचवा निर्वाप नेतृत्व मे शक्ति समह क हाथ म उसी प्रकार निहित रहती है जिस प्रकार नेता ग्राधिकत प्रब ध प्रसाली मे नेतायाप्रवाघन के हाथ में।

यािक शती के तेतृत्व के उपरोक्त तीनो क्यो म से एक नेता कोन सा रूप स्पनाए सह बहुत कुछ नता नी इन्छा मौर परिस्थितियो पर निमर व रता है। वसे अधिकाशत मान्य मत यह है कि एक नता को अवाताशिक रूप ही प्रप्ताना पाहिए क्यों कि कसो सस्या म तीहिल पूर्ण सम्ब पो का निर्माण हाता है मौद्योगिक प्रवात को अरेताहन मिनता है सौर फलस्वरूप श्रीवोगिक प्रान्ति बनी रहती है जिससे उपरादक्ता म वृद्धि होती है। (3) पववेशकीय शली या स्वरूप

(Supervisory Style)

नेतृत्व के इस स्वरूप मं भी नेता या प्रबाधक दो विचारधाराए ग्रपनाकर कमचारियो का मागदशन कर सक्ता है—

(1) क्मचारी प्रधान (Employee Oriented)

(n) ज पादन प्रधान (Production Oriented)

(11) उपादन अयान (Production Unionica)
कमन पे प्रयान विधि य नेता या प्रव चक व्यक्तियों नो अधिक मण्डव प्रा न
करता है पर्यात् कमवारिया की दिख्यों अभिवृत्तिया सुविधाओं काय-द्याया
काय बातावरए आदि पर पूरा क्यान देता है और कमचारिया को सानुष्टि प्रदान
करते हुए उन्ह नाथ हेतु अभिग्रतित करता रहता है। नगर मनुपायिया की मुज्य
सावस्वकतामा की समभने सीहाण्यूए सम्यव विद्यसित करने धिकायतों का
सोत्रात्तिवारए करने मानवीय भावनामा ना मादर वरने के लिए प्रयत्नामीन रहता
है। उत्पादन प्रयान विधि म नेता या प्रव यक इस विश्वास सपदा चारत्यां क माय
नीति निर्धारित करता है कि उत्पादन की उन्नत विधियों प्रयत्ना क्यायियों को
निर नर काय म लगाए रचने और काथ हतु प्ररित करने म उत्थय की पूर्ति हा
महती है। जहाँ कमचारी प्रयान विधि म नेता या प्रव चक मानवीय दृष्टिकीए की
प्रयानना देता है वहाँ उत्थादन प्रथान विधि म इस रिष्टिकीए का विधिय महत्व
नहीं रहता।

पमवेक्षतीय शली क नेतृत्व की उपरोक्त दोनो विधियाँ एक उत्तरे क विपरीत न_दी हैं क्योंकि यदि नेता या प्रव चक मानवीय दृष्टिकोए। पर प्रविद वल देता है ता इसका प्रय यह नहीं कि वह उत्पादन की और से उदासीन रहेगा।

नेनृत्व की उपरोक्त सभी शिलयों समय और परिस्थितियां से प्रमुक्तर प्रमुक्तरणीय हैं। कोई भी एक भनी प्रपने साथ म पूछा नहीं है एक कुशन नेहृत्व की भीय है कि प्रावश्यकरानुसार वह विभिन्न विभिन्ना से काम से । यह प्रवस्य है कि नतृत्व की बनारमक प्रवचारणा को ही स्थान ये रखना चाहिए ऋणात्मक विधि का कम से में कम प्रयोग किया वाना चाहिए।

पयवेक्षरा एव नियात्ररा (Supervision and Control)

स्वारुत के आधुनिक्तम सिद्धान्ता के सधीवाण (Supervision) का मा बहुए क्यान है। सगठन म सम बन की क्यान्ता के लिए सम बनक्ती मनेक तरी के सपनाता है अधा-निव जला (Control) स्वी निव्यु (Supervision) में सहजयण (Commencention) और नेतृत्व (Leadership)। जब निव्यु किया मा जिल्ला किया निव्यु के सिद्धान के सम्प्रित कर वित्यु वाए तो यद-सावान म उत्ता सिकारी के सम्प्रित कर वित्यु वाए तो यद-सावान म उत्ता किया किया निव्यु के स्वा की सिकारी वर्त किया निव्यु के स्व की किया निव्यु के स्व की किया निव्यु के स्व की सिकारी के लिए प्रमास निव्यु के स्व की सावान के सिक्स प्रमास निव्यु करा के सिक्स की सावान के सिक्स प्रमास निव्यु करा के सिक्स की सावान के सिक्स प्रमास निव्यु करा के सिक्स की सावान के सिक्स की सि

पयवक्षरए का ग्रथ

प्यवस्ता दो चन्दा-मधि (Super) + बीहाए (Vision) का योग है जिसका प्रश्न हिता है. देखते जी जुकर शक्ति ध्रपता हुमरो के कायों का प्रभासण करता जा का प्रभासण करता जा का प्रभासण करता जा का प्रभासण करता जा कर प्रभासण कर कर के स्वयं परिभाषित किया जा सकता है। स्वधीवत्य का साधान्य प्रपाद है— उ चार्यकारों द्वारा भ्रणेतस्त प्रभासक का सामन्त्र कर कर से प्रभासल का जा करता है। स्वधीवत्य का साधान्य प्रपाद है— उ चार्यकारों द्वारा अर्थनार प्रभासक विद्यापता पर निगरानी रखना धीर उनके कार्यों का प्रमायकान वरता जननी बातिविध्या पर निगरानी रखना धीर उनके कार्यों का प्रमायकान करता जननी बातिविध्या पर निगरानी रखना धीर उनके कार्यों का प्रमायकान करता के स्वयं प्रभासक कार्यों का प्रमायक नामन्त्र के स्वयं सामन्त्र करता कार्यका विद्यापता प्रभासक कार्यों का प्रमायक नामन्त्र करना खीर उनकी बांच करता है चबकि सकारा मक दृष्टि है (Postuvely) स्मना ध्रय सन्ध्यों की जाम करते के सर्वातम तरीके

सुभान है। प्रधी तम् का नद्य होवा है स्वाठन क विभिन्न प्रणा म सम्वय स्थापित करमाने सीर यह देखना कि सभी सम समना प्रणा क्या उचिन कर से सम्पन्न कर रहे हैं। मार्गारट विविचयनन् (Vargaret Williamson म सी गण्ड कि एसी प्रक्रिया माना है जिनने सन्तत कमचारिया ने उनकी सावश्य जाको कि सनुपार सीमन सपन नान और नीचल का सर्वीत्त प्रयोग करने तथा योध्यता था का सुपार करने से किसी पर्णाधकारी की महायता प्राप्त होनी है ताकि वे प्रमुक्त का सोच के स्विच प्रभाव करने साव सकत कर सह है। विकास के भी देखरेल या प्रची ग्रुप अपन्त मितिह वाराओ और स्थव क्या साव सकत कर सह है। विकास के भी देखरेल या प्रची ग्रुप अपन मितिह वाराओ और स्थव क्या साव साव सकत कर सह साव सकत कर साव सकत सकत कर साव सकत साव सकत कर साव सकत कर

प्यवक्षक के काय

पयरेनन प्रयक्त प्राणिन ना एक जिलाझ कर है। जो स्पष्ट करते हुए
या प्रवस्त्री एवं नहानदी ने जिलाह कि — प्रयोगका निरोमण एका ट्रोजबीन
सं नहीं प्रयिक्त हालाहै। निरीमण प्रीर सोजबीन तो प्रयोग एक प्रतिया ने देवन प्रमा
मान है। वस्तुत अधीलण किती अगामकील हाल करण या निव त्रण प्रकाश के देवन प्रमा
मान है। वस्तुत अधीलण किती अगामकील हाल करण या निव त्रण प्रकाश की वाली के
कि वह पूपन प्रयीन हाल करी हाल करण है। अपीक्षक से यह भी जाता की वाली के
कि वह पूपन प्रयीन हाल करी हाल करण वाला प्रयास करण हो। माना रसत
है सत्त उसना नाय रामा ने ना भी है। हम क्वार प्रयोगक का काम नता कर का
है। अक्षम म सभी काण क अनेन तरन है जसे अरवह कुत्त करना तथा उसे
द्वार करना काम उरामा ने ना भी है। हम क्वार प्रयोगक का काम नता कर का
है। अक्षम म सभी काण क अनेन तरन है जसे अरवह कुत्त करना तथा उसे
व्यक्ति ना वसन, प्रयोग जिला ने उसने काल सम्प्रत किए जाने ने गति तथा नाव
अमना का मामन तानि वह निक्चल हो जाल कि विक्रसण प्रयुक्त कर स प्रमावानी
सिंद हुमा है। जहा-शाली ने सुमान की आवश्यकण हो नहीं मता ना साम जनन। हुमा है। जहा-शाली ने सुमान की आवश्यकण हो नहीं मता ना साम तथा साम जनन हुम्ह हुन। जब असना करन की सावश्यकता हो ता प्रसाव करना सोर सन्त नाम के तिए पुरस्कार करन की सावश्यकता हो ता प्रसाव करना सोर सन्त

¹ Halsey © D S pervising People p 6

प्रभार निवत कर देता, य मभी काय घय तथा शीमाल के साथ उतित रन से पूरे किए जान चाहिए तार्क प्रत्येक व्यक्ति प्रधना काय चतुरता एव ठीक तरीके स शुद्धमानी तथा उत्साह के साथ पूरारूपण कर सक ।

सबसे सहस्वरूण वर् सा कास सम्मान है सत समीक्षक को मगठन प्र ऐसा नातावरण उत्पन्न करना चािल्ए विनस सब सम्बन्धित व्यक्ति स्व मन्द्रपे प्रीयनाविक सहसान से नाय नरते हुए नाय सम्मान की दिवा म सम्माद है। प्रायमिक करन निरोश्यण एव जाँच ही नहीं करता विक सहस्योगपुरण नाय (Team Work) के विष् सक्यो प्ररित्त स्वीर जोत्साहिन भी करता है। हेतन ने समीक्षक कर्तीत मुक्स नाम बताए हैं-() सीनिक सम्बन्ध तकनीकी कास (Substantive or Technical Job) (1) सहस्यान कास (Institutional Job) एव (111) व्यक्ति मुद्द नाम (Personal Job) हिनार ने सीनिक स्वीक्षण (Substantive Supervision) भीर जाविषिक स्वीक्षण (Technical Supervision) म सन्तर प्रकट करते हुए बताबा है कि जहां जयम का सम्बन्ध हिना सिवर होता है विनक डारा नाम विका जाता है।

पयवक्षक कौन हैं ?

्म जन सभी सत्ता प्राप्त ब्यक्तियों को प्यवनक वह सकते है जो पूर्ण के काय को देवरल करते हैं जोर जन पर नियाल उनके हैं— नाहे पर सोपान में जन पर नियाल उनके हैं— नाहे पर सोपान में जनमें नियति का की हा या जीकी प्रे का प्रकार कोरले हुन नाहे पर सोपान में प्रवास नियति का की हा या जीकी प्रे का प्रवास के स्वास प्रवास विप्रक प्रवास नियति काय सोपान में प्रवास नियति काय सोपान में सार होता है। या विप्रकार के होते हैं पूर्ण क्रमण्डित की साम कायों मां प्रवास नियाल कार के साम कायों मां प्रवास नियाल कार कार सिता प्रवास नियाल कार सिता है जो प्रवास नियाल कार सिता है की प्रवास नियति कार कार सिता है जो प्रवास नियति कार कार सिता है की प्रवास नियति कार कार सिता है की प्रवास नियति कार कार सिता है की प्रवास नियति कार सिता है की प्रवास नियति कार सिता है की प्रवास नियति कार प्रवास कार कार सिता है की प्रवास कार सिता है की सिता प्रवेस कार सिता है की सिता प्रवेस कार सिता है कि सार प्रवेस कार कार सिता है की सिता प्रवेस कार सिता है कि सिता प्रवेस कार की है। है। सिता प्रवेस कार सिता है की हो। यह स्वयसम है

¹ Pfffner The Supervision of Personnel Human Relations the Magement of Me p 215

कि वह खुल मस्तिष्क का, निष्यल ईमाननार और यायी हो। यह भा भावश्यक है कि वह लोनसम्पक ग्रीर समूह-पवहार म प्रशिक्ति हा असे पववभाग व क्षेत्र भित भित हैं वस ही इसक स्वरूप भी नित भित हैं।) क्षेत्र क कायनत्तां भी क्षेत्र के साथ बदलत रहते हैं भीर इसक फलस्वरूप पववसाल के उत्तरदायित्व श्रीर विधि पें घातर ग्राता ह । धकुमल नावों म प्यवेक्षण की प्राय नाई गम्भीर नमस्या पटा नरा होती सेविन उच्च सोटि के कायों का प्रवेशल व्यापक होता है। इसक निए पयवेलक म समिक सनुभव दक्षता और चतुरता की सपला की जाती है। एक ग्रच्छ पयवेशन क नाय कतीन मून्य स्वरूप हैं-(न) उसम विसंप नीमल हा प्रयात उसम यह निर्देश करन की गांक हो कि समुक काय समुक प्रकार स मधिक सुगम होगा (स) उमम मस्यानाय चान हा मर्यात् वन यह भनी प्रकार जानता हो कि उस कार्यालय का मामा य नीति क्या है उसका विशय प्रयोजन क्या है भार क्सि भाति यह प्रशेषन मिद्ध हो मक्ता है एवं (य) उसमें मानव प्रकृति की परल की याग्यता हा प्रार्थात उत्त यह बात ना कि कमचारिया का मानवाय स्तर क्या है शीर सगठन म जनक नाथ करा "पवहार उचित है ।

पवयक्षरा कसे करें?

मिलट न प्यवेशण क छ तरीक बताए हैं-

- परियोजनाओं पर पुर स्वाहति (Prior Approval of Individual Projects)
- सवा स्तर मानदण्य की घाषणा (The Promulgation of Service 2 Standard)
- कार्यों की व्यापकता पर बजट सम्बाधी सीमाए Budgetary Limitation upon the Magnitude of Ocerations)
- मुख्य समीनस्य नमवारा-दग का सनुमोन्न (Approval of Ley Subordinate Personnel)
- काम प्रगति सम्बाधा प्रतिवेतन प्रशानी (A Reporting System
- on Work Progress) परिसामा का निरीक्षस (Inspection of Results)

पुब स्वीकृति (Prior Approval)— सारा व हिनी बच्च वा दिखाबित करन स पहले प्रावेशक को पूत स्वीकृति प्राप्त हानी चारिए। जिन देशा म नियानन मध-व्यवस्था का मारा ग्रपनाया गुवा है वहा ग्रविकाण सरकारी क्रियामा पर पूर मनुमित की मानम्ब ता बन्त बद गृह है। भारत म मनक मामला म क्वन विभागाध्यमो बारा पूर्वानुमोतन ही पर्याप्त नहीं हाता विक विन मात्रापय या बित्त विभाग का भनुमीतन मा सावस्यक होता है । पूर्वानुमारन व्यवस्था क भ्रान्तगत एक तो सूक्ष्म निय<u>त्रण सुनिश्चित हो बाता है</u> दूसर याबनामा म

रवीता<u>णत भी जा जाता है तथा बृहिया को ठीक करने की समुचित ॥ जाइया भी</u> रहती है लेकिन यह प्रक्रिया जानकीताचा<u>ती से बृद्धि करती है और इसस काय्यु</u>ति में विनुष्ट होता है। पूकानुषी न यवस्था क्याचायियों से समय फ्रीर उदाशीनना का उत्पन्न करती है और बाँद कमचारिया और उच्चाधिकारियों के बीच मनमुगढ़ पदा हो जाय नो यह व्यवस्था स्वठन के लिए बातक वन जाती है।

सेवा स्तर (Service Standard) — प्यावेशव की चाहिए कि वह नहम प्रथम का वा के बूद स्वर निष्कत कर दे ताकि ध्र गीनस्व कम वारियों की माग स्थान मिलने क साथ ही उनके काव की आंच औ सुगमना से ही सके। बना स्तर प्रशासकी काव का वा माग के होने चार के साथ ही उनके काव की आंच औ सुगमना से ही सके। बना स्तर प्रशासकी काव मान मान मिलने हिन्द के साथ की सामा प्रशासकी साथ की सामा प्रशासकी साथ की काव की साथ की सामा प्रशासकी साथ की सामा प्रशासकी साथ की स

काय सन्व था बजट (Working Budget)— बबट रेकेट प्रशाह प्रशास करा भी निह्न हों। प्रियु काय की एक योजना बोर प्रणामन पर निव्य अपा का एक गिक्ताकी उपर राग भी है। प्रयोक्ता का एक तरीका यह है वि प्रयोग है कार के बजट के प्रयासिक करता रहे। यह हम एक क्ष्म के बजट को से तो उसमें यह तिक्वम स्वास है कि प्रतिराहत करता रहे। यह हम एक क्ष्म के बजट को से तो उसमें यह तिक्वम हाता है कि प्रतिराहत करवापकों को अर्थी क्ष्म के बिक्त राजना के अर्थी क्ष्म करने वाले प्रतिराहत करता है कि प्रतिराहत करवापकों को अर्थी क्षम करने वाले प्रविद्वार के अर्थी का प्रतिराहत करवापकों का साम करने वाले प्रतिराहत करवापकों के प्रतिराहत करवापकों का साम करते हैं प्रयास करने के बजट को प्रवास करते हैं प्रयास करने के बजट को प्रवास करते हैं प्रयास करते हैं प्रयास करने के बजट को प्रवास करते हैं प्रयास करने के बजट को प्रवास करते हैं प्रयास करत

क्तिंस्परिक् क्युनेस्व (Approval of Personnel) — कोई भी-सारकारी.
सिभिक्त्या प्रमान कमजारियों की भनी में पुलालमा स्वतः स्वी होता । ज जनर
कमजारिव म नी नियुक्ति नहेंद हो मृज्य कामगानिवा द्वारा की जाती है। स्वी तस्य कमजारिव म नी नियुक्ति नहेंद हो मृज्य कामगानिवा द्वारा की जाती है। स्वी तस्य कमजारिव म ने सम्ब प्रमानिव सिप्तक सिक्तिंस हो कुछ त्रील स्वानी के छोड़क्य वैय पदा के तस्य प्रमान स्वान के ने हैं। प्राय सभी जगह ऐसी प्रवस्था कि व व काम सम्यायत्व प्रामिक्त स्वान के ने नीय स्वीचाय विभाग की सौंप दिवा जाता है.)

प्रतिवेदन (Reporting) — श्रतिनेत्र व्यवस्था पथवेशका ना इस साम्य बनाती है कि वे प्रपंत्र प्रधोनस्य उभवारिया के नार्गों का मू थाकन नर सम् उनकी परिस्थितिवा नो सम्भार सक और समझन म नाम सुवानन को नि<u>या</u>त्रत कर सकें। स्थीतिक प्राय सभी जनह प्रधानन का यह एक सामा व तरीका है कि कायरत काइसी प्रपंत निया कमाणा ना लेल या प्रसित्त न-नीय कासाय का प्रसुत करती हैं। प्रतिवेदन साप्ताहिक भी हो सकत हैं और पाक्षिक मासिक जमासिक पटमासिक या वाधिक भी हो सकते हैं। प्रतिवेदन विशिष्ट या एतद्य (Adhoc) भी हो सकते हैं। प्रतिवेदन विशिष्ट या एतद्य (Adhoc) भी हो सकते हैं और वृष्णित्मक तथा सार्थिश्वनी प्रवृति के भी हा सकते हैं। एक उत्तम प्रतिवेदन व्यवस्था के महत्वपूण लाभ होते हैं। प्रतिवेदन के माध्यम से स्काद्यों को प्राप्तिदिरी गए। का प्रवास प्रतिवेदन के अपना प्रवृत्ति हो। प्रतिवेदन के साध्यम से स्काद्यों को प्राप्तिदिरी गए। का प्रवास प्राप्ति हो। विशेष स्वयंत्री सुप्त होता है वे अपनी सप्तिवापी माधक्तताओं का पर्याद्रितीकत स

निरीपण (Inspection)—चिर काल से निरीक्षण प्रशासन का प्रभिन्न प्रश रहा है। निरीभण के माध्यम में यन देवा जाता है कि विद्यमान नियमा भीर प्रक्रियाओं नासदी रूप म पालन किया जारहा है या न_ा काय का सचारन समुधित दग से हो रहा है या नणी कार्य-कुशलता म कीन से सुधार लाना प्रावश्यक है प्रावि। निरीक्षण व महत्त्व ग्रीर उद्देश्य को स्पष्ट करते हुए मिनेट ने लिया है— निरीक्षण का उद्देश्य या प्रयोजन सुचना प्राप्त करना है। यह प्रवध के प्रयोजना और मिश्राया को स्पष्ट करन म सहायना देता है तथा प्रव थ म निक्न नमचारिया की काय सचालन सम्ब भी समस्याधी से उच्चाविकारिया की परिचित कराता है। तिरीक्षण बौद्धिक परिचय और विश्वास को व्यक्तिगत सम्बंधा म बदन सकता है। मिलट न निरीक्षण को ग्रधीक्षण प्रक्रिया का ही एक ग्रग मारा है। ् ाराज्यात ना स्वावता आक्या वा हा एक अग ना हि । स्वासल् निरी राज की तुनना म प्रांचक पारक का है । स्वरूप क्यो कि की बोना का दो की एक ही प्रस्त म प्रमुक्त किया जाता है। सुन्दत स अस्यक वरिष्ठ स्विकारी स यह प्राचा की जाती है कि वह स्वयन स्वधातस्था के काय का निरीक्त करेगा। यह निरीक्षल्य की सान्यक्ति प्रणामी है। निरीक्षल्य की दूसरी प्रणामी यह है कि प्रशासकाय अभि रए। क वरिष्ठ स्तर अपने अधीनस्य कार्यालयो क काम का निरीक्षण करें। उदानरणाय एक डिवीजनन विश्वकर का क्ताय है कि वन अपने मधीत जिताभीमा न नायालया ना निरीक्षण नरे और जिलाधीमा ना नलस्य है कि व अपन अधीन तहसाना का निरोक्षण कर । निरीक्षण की तीसरी प्रणानी वह है जिसम सरनारी तौर पर एक स्वतात्र और पथन ब्राभिकरण स्थापित किया जाता है ग्रौर उस नवन टिरीमान सम्ब भी नाम सौंपा जाता है। ऐस ग्रभिकरण भा एक भाछा <u>उदारसा</u> उत्तर प्रदश्च म नार्यातमा का <u>विराक्ष</u>णालय (Inspectorate of Offices) & 1

श्रच्छे पयवक्षक की विशेषताए

प्रत्येक शक्ति एक साञ्चा ध्रमीलक ना हो सकता। विकार नाक ग्रमीशक के निए प्राठ साम्बयन मुखा की सूचा क्यावित नी है जिस दा समस्यी एव महेश्वरी न स्व महार प्रस्तुत किया है । नाम नी <u>विषय बस्तु पर प्रा</u>यिनार स्वाद नि<u>पु जोने बार काम का विषय हात</u>, व्यक्तिक <u>मोधनाए जह दुर</u> चरित्र 3 शि<u>र्मण पायता प्रधा</u>त क्यावरिया तक अपने निवार पहुँचाने तथा उहे प्रप्रथ वा दृष्टिनो<u>ण सम्प्रक्ष</u>त्रे भी योग्यता 4 सामा य घटिटनोण प्रपति प्रधा<u>तत का</u> अपने काय से प्रम् होना चाहिए उदे उसम त मय रहना <u>चाहिए भीर भयोजस्य</u> कमवारियो जो प्रराण देनी चाहिए 5 साहम और सहनशी नता प्रपति निराम देन सुग्र उत्तरदायि व की योग्यता 6 नितनना तथा भावार मान भी सानो का व्यान प्रयांत ऐसी बुरान्यों से दूर रहना जिह समाज नियनीय मानता प्राचीत क्षेत्र प्रति । बहु समाव निवनीय मानता है 7 बलावरीय तत्र करीर प्रवास क्षेत्र करीर प्रति प्रति प्रति प्रति प्रति प्रति । विश्व । विश

हिते (Halsey) न प्रधीक्षक म प्रवित्तिक्ति है तुला का उचित एव संदुत्ति विदान मानस्यक माना है—1 परिपुराता (Thoroughness) मर्पाद प्रधीनक विषय स सन्व पित् सभी सुचनाए एक्क करे धीर सभी भावस्थक तस्यों को प्यान म रखे 2 पुरीनस्य (Fainness) मर्पाद भवीक्षक कमवारिया के प्रति वासप्रस्म सन्वाद्विष्ट्रण धीर सक्वा रहे 3 प्रतुत (Initiative) प्रयोद स्रवीत हम नाहत सा भविश्वास तथा निराय क्षमता के मुत्त हा 4 जातुम (Tact) सर्थीत प्रशिक्षक प्रपनी बातजीत सीर स्रवने काय द्वारा दूबरे कोगे की निष्ठा सीर जनका समयन प्राप्त करन म सक्षम हो 5 उत्पान (Epthusiasm) स्थात् सपने कत्तव्य सगठन के उद्ध्य भीर भारण के प्रति स्वीक्षक में पूर्ण की स्त्रीर उस्मान हो एवं 6 भावा मक निय त्रण (Emotional Control) प्रपांत प्रयोजक भावनाओं नो समुचित रूप में नियन्तित कर सक्ते और समझते में समय हो।

लोक प्रशासन के विनानों ने सच्छे प्रयवेशक संवक्ष अधीक्षक म कुछ सीर भा गुरा। की खोज की है यथा — उसे चाहिए कि वर कठिनाव्यों के समय मागदशन ा पुरा पाता व नाह सथा — उन स्थाह्य हा य न का का ता व स्था का करे उसे सन्धि प्रविक्त करने या सक्ष्म हा जिलाशु अन वाला हो निर्विक्त का दशी की समुधित सह व देगा हो एवं विक्ताशि प्रकृति का हो । कदावित सर्वाधिक आयोग्यन गुरा है मानवीय सम्ब ध किसी भी आयोक्षक अथवा प्यवेतक की सफलता बहुत कुछ इन बात पर निभर करती है कि उसका कमवारियों के साथ कितना प्रविक्तक सम्ब प है। व जमवारियों को केवर कमवारी ही सम्भना है या मनुष्य भी समझता है। केवल यात्रिक सम्ब व ग्रंथीक्षक को सफन मुही बना सकते,।

नियं नस्य स्थ

(Control Its Meaning)

(Control 15 Arcanung) मगटन के ब्याव र में निया आप एक घ या म त्वपूर्ण तत्व है। यह एक प्रव क्षा मुद्र आस ज्ञान ज्ञान स्वाचीर बाजने साझी प्रक्रिया है। यो हेमेन के कपनानुवार विश्व पुरुष देखेशान वरता श्री एक प्रतियाहि साक्षिय का साम किया जा सके कि नियाजनों का मनुष्यन दिया जा रहा है सबसा नहीं, तस्यों की दिया म

प्रगति हो रही ^कया न<u>ही और यत्रियानम्यक हो तो सुघार के तिए</u> क्याप्रयास किय<u>ा जाए</u>।

नियात्रण स्टाफ का बाय न होकर एक अस्पी की प्रतिया (Linc Function) है। यह नहा जाता है कि शीप के पयवेशक को नियात्रण नहीं करना चाहिए। यदि ऐसा नहीं किया गया तो उसके तथा प्रयक्तमारियों के बीच गनतक्त्रमी क्या हो आएगी वह प्रयनी पतियों का विद्याल के स्वाप्त करने नगता और उसके कार्यों में अनेक असमितिया जराज हो आएगी। प्राफ्त के सतानुवार नियात्रण कार्या यह प्रमाणित करने नगता और उसके कार्यों में अनेक असमितिया जराज हो कि प्रयोग कार्या के सतानुवार नियात्रण कार्या यह प्रमाणित करने है कि प्रयोग कार्या स्वीहत योजना निर्माण एवं निक्षित सिखाल्या क अनुवार किया जा रहा है।

नियुक्ता प्रवासन्तर्भ प्रतिया वा एक आग है। यह दूरदिनिता वी एक प्रक्रिया है। नियुक्त पर ही प्रवादक की सफलता निभर है। यदि किसी भी सस्यान म नियोजन सनठन निर्देशन प्रिप्तरणा एवं सम वय सम्ब भी प्रवादक का प्रवादक समाने के स्वादक की समाने कि सामाने के स्वादक की स्वादक की स्वादक की समाने कि सामाने की स्वादक समाने की स्वादक समाने समाने की स्वादक समाने समा

निय त्र्ण को विभिन प्रकार स परिभाषित किया गया है

ये प्रोकुटल और प्रो धो क्षेत्रल के वाना प्रतियात्रण का प्रवचकीय काय यह निर्मित्त करने के लिए उपक्रम क उद्देश्या तथा उनको प्राप्त करने के लिए निर्मारित योजनायों नो जिया बित किया जा रहा है कमकानिया रू निष्यादन (Performanc) ने प्राप्ता तथा उत्तथा सुवार नरना होता है। 1

प्री व व के अनुसार निवारित अमापी ध्रयता याजनाओं से वास्त्रविव निष्यादन की तुलना करने की अलिखाई निय पण कराती हैं जिनसे इस बात का पत्ता तज जाए कि पर्याण अपति अथवा स्त्रतीयदित किरातत है। रहा है समझ नहीं। क्लक मितिरिक्त इस अक्तार से प्राप्त किए या अनुभव का सम्भावित आदी आवस्प्रकाशा की पूर्ति हेतु योगदान करून म प्रक्रित किया जा सके।

निया ए। कु पहल किसी भी सत्यान श्रानियोजन एव सगठन का नायत्वा जाता है। किर भी निय वस सम्बन्धित योजनाको उद्द श्या नीतियो कायरुमा एवं दिए हुए सगठन ने मायरुस लागू वरूना परमाययक है। नियाजन गव सगठन न नवत पित्र तस ने प्रमावित करता हैं। देन सम्बन्धित स्वाप्त होता है। इन सम्बन्धित करता हैं। विशाजन को प्रमावित करता हैं। इन सम्बन्धा की प्री योक्सान्यन न मार्गियोजन स्वाप्त है। इन सम्बन्धा की प्री योक्सान्यन न मार्गियोजन सम्बन्धा है।

¹ K ant & O Donnell Pinciple of Ma agement p 50

Brech Management Its Nature № S gn f an e p 29

प्रो मैकसार रण्ड क अनुसार विव वणा एक प्रतिया है विसके द्वारा प्रविकारी प्रपति प्रधीनस्था ने <u>निष्पा</u>दन निर्धास्ति योजनावी प्रादेशों उ<u>द</u>ृश्यो

प्रयेवा नीतियो के प्रनुसार अथवा इनके निकट करते हैं। 1

उपयुक्त परिभाषाओं के आधार पर सक्षेप म यह कहा जा सकता है कि निय जाए अब ध का नह काथ है जिसके या गत न्या बात का पता निगमा जाता है कि काथ भीजनाथा लक्ष्मी एवं नीतिया के सनुवार हो रहा है समझा निश्ची प्रमान निश्ची हो रहा है तो उसके कारणों का पता निगमा पता है किसी प्रकार दूर किया जाना जारिए। जन प्रकार निय जुन एक मुखान एक स्टूबर (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक पहुंचा (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक पहुंचा (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक पहुंचा (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक पहुंचा (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक पहुंचा (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक पहुंचा (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक पहुंचा (Remedial Measure) के किने कि प्रमास का नक्षार एक प्रमास का प्रम

निया जाता है।

तिया जाता है। इसके नाध्यम से निया भावस्य महत्त्वपूर्ण प्रवास कार है। इसके नाध्यम से नियाजन पर सराइन मादि में जीव सम्मय ही जाती है। नियाजन व संवदन की नियोजन एवं सराइन मादि में जीव सम्मय ही जाती है। नियाजन व संवदन की नियोजन एवं सराइन में दूर दिया जा सकता है। नियानण तथ्या के प्रवास की नाय की अप्याद्वा की बतात है। निया मण से प्रवास किया ने नाय तथा है। निया मण से प्रवास किया की नाय की नाय की अप्याद्वा की स्वास है। निया मण से दूर दिया जात का भी उदाय बतात है। वसके रीखे क्या कारण है? प्रदे क्या स्वाम का नाय से उत्यादन की स्वास है। वसके रीखे क्या कारण है? प्रदे क्या स्वाम की प्रवास की स्वास है। वसके रीखे क्या कारण है? प्रदे क्या स्वाम की स्वास की स्वास है। वसके रीखे क्या कारण है? प्रदे की स्वस्था कारण है? प्रवेश की सम्मय की नाय है। तिय प्रवास की स्वास है। तिय नाय की स्वास है। तिय नाय की स्वास है। तिय नाय की स्वास की एवं प्रभावपूर्ण तरीके से चाया जा है कि निय नाय के कारण ही उद्योग प्रवास वयताया में पायी जाते वाली व्यतिस्वताओं मा स्व किया जाता है भीर निय अप के सादम की स्वास हो एवं प्रभावपूर्ण तरीके से चाया जा सकता है। निय त्रण के कारण ही उद्योग प्रवास वयताया में पायी जाते वाली व्यतिस्वताओं मा स्व किया जाता है परी तथा प्रतास करा से स्वास की स्वास की स्वास की स्वास मार्थ की स्वास की स्वा

नियं क्या पवस्या क धावश्यक तस्व (Requirements of Control System)

नियात्रसानी प्रक्रिया इस प्रकार कोनी चाहिए कि जिससे उद्देश्या को प्राप्त किया जासके। स्रत सावश्यक है कि नियात्रसाकी प्रक्रिया तनी सरल ८ सुग<u>म प्रोर समफ्र</u> म बाने योग्य हो कि जो नियात्रण कर रहा है धौर जिस पर निय त्रण क्या जा रहा है वे दोनो उसे अली प्रकार जान में । नियात्रण के तक्ष्यों के सम्याय म स्पप्नता होनी चाहिए लाकि किमी प्रकार का प्रमायदा न हो सके । संगठन की प्रत्रिया को काय रूप देने के लिए स<u>नठनारमक स्वरू</u>प

सगठन की प्रत्रिया नो काय रूप देने के लिए सग<u>ठनारमक स्वरूपे</u> (Organisational Pattern) अपनाना चाहिए। इसके बिना नियत्रण की प्रक्रिया प्रभावी नहीं हो सकती।

निय त्रए को प्रक्रिया में ऐसी उबस्था होनी चाहिए कि न<u>वीनतायों को</u> वी<u>ष्ठ प्रपुराया</u> जा सके। बसे परिस्थिति ग्रीर भावस्यकता के ग्रनुसार ध्सरे प्रपुरार भी हो सकत हैं कि तु सामायत ग<u>ोध्र समायोजन की उबस्</u>या होनी चाहिए।

तिय त्रण की व्यवस्था <u>श्विषयुक्त एव पर्यास्त्र</u> होनी बाहिए। प्रमुक्ति निय त्रण सगठन के कमबारियों मं सस्ततीषपुष्ण और विद्योद्धी मावना तथा काम स्वालन मं प्रमुक्तिथा पदा करता है। यदि निय त्रण धपर्यास्त हुमा तो सगठन पर इसका प्रभाव न_िहागा।

नियात्रण लचीला (Flexible) होना चाहिए ताकि इसम भावस्थवता के मनुमार परिवतन भीर सुशोधन विश्वा जा सक्।

निय त्रहा की प्रतिया मित उपतायुष् होनी बाहिए। केवल उपित भीर प्रावश्यक व्यव ही जिने कान्छ। निवात्रण का उद्देश काम की त्रटिरहित बनाना है भीर हती उद्देश्य को ध्यान स रच हर इसका उपयोग होना चाहिए।

एक धक्की नियंत्रएा ⊷थवस्था स ब्रोर भी ब्रनंक सहत्वपूर्ण बाता ना स्थान रखा जाना चाहिए। जियत्र शा की प्रक्रिया स प्रतिष्य को ब्यान मे रखत्र झान बन्ग जाता है। (Forwind Looking Control) । यह कायक्त्तीमों का प्यान रचक्ट वनती हैं (Workers Focused Control) नियुत्रण काय सस्य नता कृतिए एक निश्चित प्रयुत्तन होता है।

नियात्रश साठन क "प्रक्तिमृत एव सगठनात्मक तक्षी को "पान म एक कर निया जाता है। वेड डिनर (Dr. Ducker) क जारो म नियात्मण का सबस्य क तरीता साहेश्य प्रव प है जो नियात्रण का से श्वासी काय सम्यानता जियात्रित करने को योग्य बनाता है।

निय त्रग प्रक्रिया

(Control Process)

निया निया प्रविधि जीवन के प्रत्यन क्षेत्र म धावस्थन है। यावसाधिक क्षेत्र में भी निया निया परमावस्थक है। सिक्ति इस प्रतिया म मुखे आवस्थक करण उठान पटते हैं नितन स्थान म यह निय त्रण प्रक्रिया समावपूर्ण पासे लागू नहीं नी जा सननी हैं। सुमावस्थल करण सर्वातिका है—

- 1 प्रमाणे का निर्वारण (Establishment of Standards)—नियात्रण के लिए यह प्रावश्यक है कि कुछ प्रमाण निर्वारित हिए जाए जिससे कि निम नण में इनका माण-क्ष्य के रूप में प्रयोग किया जा तके। प्रो कुटन एम प्रोप होने व के अनुमार निर्वारित माण-क्ष्य होते हैं, जिनने सारत्विक कार माजावत् को माणा जाता है। य उपक्रम प्रवाद विशाय के निर्वारित करते हैं जिससे कि निर्वारत करते हो क्षय प्रावित करते हैं। इन तहसी से नार्य जा में ने प्रयोग की माण की
- विश्व सम्पन्नता का मुर्चाकन (Evaluating Performance माध्रक्रम्थ का निर्मारण निय न्या का प्रयम सोवान है धितान तथा पर्यान्त निर्मा वाता तथा का निर्मारण निय निर्मा का प्रयम सोवान है धितान तथा पर्यान्त निर्मा वाता तब तक निय रण को प्रत्मिय सम्पन निर्मा का निर्मा कि कि सिर्मा कि कि स्वान निर्मा का निर्मा कि कि सिर्मा कि सिर्मा कि कि स्वान निर्मा कि कि सिर्मा कि सिर्मारण निर्मा का सिर्मारण निर्माण निर्म निर्माण निर्माण निर्म निर्माण निर्माण निर्माण निर्माण निर्म निर्माण निर्म निर्माण निर्माण निर्म निर्माण निर्माण निर्माण निर्म निर्म निर्माण निर्म निर्म निर्माण निर्माण निर्म निर्म निर्म निर्म निर्माण निर्म नि

पुर (PERT - Programme Evaluation Review Technique) के कर मे निय नया की नई तकरीका का किताल किया गया है। यह तकरीक जटिल विकास और उपादन करामको पर वालीवत निय नया मानी जानी है। यह बहुत तार झीकड़ों में तथी हैन तथा अवशिष्य करने महानी है। यह निय नया की ऐसी विधि है जिसके आप प्रकार किया नया मानी जाती है। यह प्रकार की स्वी की किया किया मानी का स्वी की प्रकार की स्वी की स्वी

यह हे मिनती जुनती हो एक घ य तकनीक सी वी तुमें (Cr tical Path Method) है। यह प्रााली निर्माण उनीक में देवाय कर स सकत वाई गई है। सबक मनुस्पान किए जा रहे है ताकि यह घट थे थी थी एम के प्रसार ज जुनाकि पृग्तह एवं पूर्वीयुक्त मानस्थारतास की प्रसारित दिवार जा सक ।

काय की सम्पतता का भू गौकन दा प्रकार स किया जा सक्ता है— (1) उन तरीका की दृष्टि से जो निर्वारित मापन्य की प्राप्त करने के लिए भ्रपनाग्यारहेई भ्रीर (2) उन प्रजित परिणामो नी बीध्यस्य । यह मृत्यानन कास नमाप्ताहो जाने के बार हारा चाहिए भ्रपना कायकाल मंहीना चाहिए—रस संज्ञास मंग्रतलग भ्रतलग मत हैं। सामाय घारणा के श्रनुपार दोना ही अवसर नियायण क विए उपयुक्त हैं।

3 विजलां का युवार (Correction of Deviations)— किसी भी जपकम मं नियाण पढ़ित द्वारा निष्यादन को मानना एव प्रुवाहन करना किया एव विजलमें हो नात करना चौर नियाण पढ़ित तथार करना तुव हिन यह है जिस कु प्रतिवं न तथार करना तुव हक यथ है जब तक कि इन सबके लिए कोई ठोन सुचारायक जपाय प्रवासन हारा नहीं उठाए जाते हैं। सुचारायक कायवारी विधित विजनते के काएणों के प्राचार पर प्रतास कला प्रकृति की होगी। उद्धा विजन प्रवास करने द्वारा स्वीनाय है ज्यांकि प्रमाण स्वास प्रकृति की होगी। उद्धा विजन प्रवास किया स्वीनाय है ज्यांकि प्रमाणों में प्रसापता माप से प्रपूर्णना प्रयास क्रियालक देवामी म परिवतना मापिक कारणा उदरत होते हैं। इन प्रकृति विवास का सुवार कर व्यावसा विवास उपनम के विधिन्न विभाग को पूल निर्वारित व्यवना उद्देश्या निर्वेश पर सिद्धात के पूल निर्वारित व्यवना उद्देश्या निर्वेश पर सिद्धात के पूल निर्वारित व्यवनों को पूरा किया वा गरना है।

निय प्रशा की विशयताए

नियात्रण प्रवाचाीय नाय है। इसकी कुछ विवयताए होती है। प्रा बनर्जी के अनुसार नियात्रण की विस्त विवयताए हैं।—

1 एक मितन शिया (An End Eunction)- नियु न्या प्रव घ का प्रारम्भिक काय न होकर एक प्रतिक्ष नाय है। इसके पहले समस्य प्रव पकीय नाय जैसे— नियोजन सराव नियोजन पर सामारित होता है भीर पिर यह देखता है कि विभिन्न साथगा जसे— मनुष्य सामग्री सतीन भीर मुद्रा सादि को किया प्रताह है। यह नियाजन पर सामारित होता है भीर पिर यह देखता है कि विभिन्न साथगा जसे— मनुष्य सामग्री सतीन भीर मुद्रा सादि को किया प्रताह है। विके । इसके पश्चाद नियाजा है। उपयोग किया जाता है।

2 आग माने वाली प्रक्रिया (Forward looking Process)—प्रवपक भूनवातान पर्टनाझा पर निय त्रस्त हुन्। कर सकता है। यह मूतका निन परनाधा पर पुनविचार करता है और पिछले अनुभव क नाभा नो भी सुपारों मे काम म लान है। सक्ते प्रटाठ निय त्रस्त वृद्ध माना जाता ् चो कि आधी झानि प्रच्छ्य, कमियो अपवा विचनना को रोक कर रक्षा करने कर नाय करता है।

3 गृतिगील प्रक्रिया (Dynamic Process)—समय परिवतनशीन है। बदनती हुई परिस्थितियों क अनुसार ही उपक्रम नी योजनाया ग्रीर उद्स्यों म

¹ M B n n e Bus ness Adm ni t tion # 310-11

परिवान करना धावश्यव है। यदि निय त्रशा म भी इन परिस्थितियों के धनुसार

प बतन नदी दिवा जाना है तो प्रमानपूर्ण निय त्रास्त सम्बन नही होगा । 4 सततु प्रक्रिया Continuous Process —नियोजन की भौति निय त्रास्त भी एक निर तर नारा रहन वाली प्रकिश है। प्रो बुण्टज मौर प्रो भी डोन र के प्रतुमार जिल प्रतार एक नाविक पर निक्ष्य करने के जिल कि व_र नियोजित माग के सादम से कहा है जिलावर प्राथ्ययन करता बहुता है उस प्रशास सह निश्वय करने हेत् कि अनका उपकृष ग्रयवा विभाग निर्धारित साग पर 🦫 व्यापार के प्रव पर को निर'तर भ्रष्ययन करते रहता वाहिए । 1

5 प्रवास के सभी स्तरों पर लागू (Exercised at all levels of Management) - नियत्रण प्रवध क सभा स्तरा पर लागू विया जाना है। निय जगा की प्रात्रा म जरूर सन्तर हो सकता है। उत्तक्षम का समस्त वियापण एव प्यवेक्षण सवालक मण्डन के हाथों म ्रोता है एक विश्वास का नियापण विश्वामीय धारयम द्वारा तथा उप विभाग का नियं त्रण उप विभागीय धारवंश द्वारा निया जाता है। "स प्रकार नियंत्रण की यह इस्त्रा एक स्पर से सभी स्तरा तक समिति है। 6 व्यक्तियों से सम्बन्धित किया (Identified with Individuals)—

निय नण सम्ब को किया प्रश्यम कर से सामग्री प्रक्रिया ग्रमवा विस स सम्ब ध रख ा है। फिर भी इन सब वा विसी न किसी रूप म मनुष्य स सम्ब भ रहता है। किमी भी दोव हेतु मनु व ही उत्तरणबी होतर है। नियत र विभिन्न विभाग मि कायरत कमजारतो क निष्णायन का भू पाकन करता है। यह प्रतिया कुछ पत्तियो हारा दूसर यक्तिया थर लागू की जाती है।

7 सुरुपो पर बाधारित प्रक्रिया (Based on Facts)-पाधुनिक प्रबन्ध के विकास के कारण नियं त्रण तथ्या तथा सांक्ष्यिकों क उत्तर खाखारित होता है। सब यक्तिगत मा पतामा अथवा भावताओ पर तिशर न । र्वा पडता है स्याहि बजातिक प्रज थ (Sci ntific Management) का विकास हो गया है।

नियात्रण का महस्व (Importance of Control)

निय नग प्रत क्षक का एक महत्त्वपूरा गाय हे प्रव धक क म्र य कान जर्म-नियोजन मगठन, निर्देशन अभितरेशा और सुम वय की प्रभावपूरा <u>य प्र</u> करके भी जपत्रम क वाधित उद्देश्य को तब तक प्राप्त करने में सफलता नी मिलती है जब तक कि निमात्रण के काय को लाशून्दी किया आहार उपक्रम काय कमवारी ता (इस्टाकिया जाना है। त्रेकिन उन्पर निय युग्ध पत्र यक <u>कारा</u>रका जाता है। प्रो कार्नीन प्रश्नितिकत लागा के रूप मानिय गण कं महत्त्व को स्त्रीकार किया है2—

¹ K nt dOD no il Pr ple f M n gement p 640

² S S Ch st p M nagem t p 22

- 1 निय त्रण का क्षीमा मृत्य (Insurance Value of Control --वास्तविस निष्पादन पूर्णनयोजित उद्दश्यां ग्रीर प्रमापो ने ग्रनुरूप हो रहा है ग्रथना न्ही यह नियानण प्रतिमा के माध्यम हा पता नवाया जाता है। इनी प्रतिमा से पुत्र नियारित उद्देश्यों के <u>प्रमुपार काम का निष्णादा नरवाने मं</u> सहायत<u>ा मिन</u>ती है। विभिन्न कार्यों की न्या प्रवार से नियात्रत निया जाता ह वि पूर्वनिर्धारित उद्स्थों की पूर्ति सम्भव हो सके।
- 2 भारते कायवाही का भाषार (Bases for Future Act on)-काम के े <u>निदा श्रव्यक्ति</u> को झायान [bases for Future Act on)—काम व पूरा होने पर उसका मुर्योकन किया जाता है धोर इसी मुर्याकन स भागी नियोजन व सगठन का मान प्रमस्त होता है। ग्ली की सहायता स पुनिम्योजन व पुनगठन का नाम क्या जाता है। अधीनकम वभावारिया को पुनस्तुन करना, दिण्डत करना भीर सनुगायित करना क्यो निवज जात क सायार पर किया जाता है। 3 म्य बकीय हकतावार्ष का मुख्यन चपन के अभावगण प्रमुख हैतु नियु तुल अन्य कार्यो पर नियु जाल रहता है। प्रमुख बकी की क्यिया का पुता जगा कर जनको दूर करता है विभिन्न विभाग तथा प्रमुख की बें दुकु जाता के परिणाम
- स्वरूप ही नियातल की कार्य किया जाता है। यह नियावणा ही प्रवास की स्वास की स्वास की स्वास की स्वास की स्वास की स जिसके मान्यम से हमे प्रवासकीय दुवनतामी के सम्बास मासूचना प्राप्त हाती है भीर इन दुबनतामा नो दूर करने हुतु सुघारा मक उपाय नाम म निए जात हैं।
- 4 समावय की सुविधा (Facility of Co ordination)-समावय का का<u>य नियंत्रमा संअधिक सुविधाजनक दश स निष्धादित करना</u> स<u>म्भव नोता</u> है । यह विविध कियामा को एक सूत्र म बांधता है । पूर्वित्यारित उद्देश्या के सत्म म निय त्रण सभी कियाओ और प्रयासा को उनकी निश्चित सीमा ग्रीर अनुसूची मे रवता है तथा इन सबको समिवन निर्देशनी से सामा य उद्दश्यों की स्रार्ट न जान का कार्य करता है। समय, धन एव प्रयासा के नभी प्रकार के प्रप<u>व्यया</u> की निय वए के साम्यम से ही रोका जा सकता है।
- 5 विके ब्रीकरण का विस्तार (Expansion of Decentralisation)-प्रापुनिक पूर्व <u>ष प्रशासी द्वारा</u> उच्च <u>णव घ समस्त</u> उपत्रम पर निय त्रए रखने के साय-साय विके द्रीयकरण की सीमाया ॥ वृद्धि व रने का प्रोत्साहित होता है । दूनरे कम वारियो को काम हेतु उत्तरदायी बनाया जाना है तथा इसकी पूरा करने हत उन्ह धिवनार सीरे जात हैं । इससे दूगरी नो अधिकार एवं उत्तरदासित्व सीर नर. इस की सुनाक कर से बनायां जा सनता है और उनके प्रयासा का अधिकतम उपयोग नियंत्रण है नाव्यन से सम्बद्धाता है।

नियात्रण के प्रकार

⁽Types of Control) उट श्य समया प्रमाप के साधार पर नियंत्रण के तो प्रकार है—

- 1 भौतिक नियत्रण (Physical Control) इसने घातगत सामग्री गमीने यीमक नस्तुमी का उत्पादन घौर विकी विभिन्न मुदार्ग माहि के नियायण को मामित रिया जाता है। प्रायक उक्तम में इन मवका उत्पादन म योग होता है। भौतिक नियत्रण भी दी प्रवाद का कोता है—
 - (य) साधा मंत्र नियम्नण Quantilative Control)—इसके म तगत जपादन सम संशोत विकात कचा भाग विभी की मात्रा सहदि के सामा मक नियमण का कृष्णक किया जाता है।
 - (व) गुलामक नियत्रल (Qualitative Control) इसने मन्त्रगत उत्पाहन के गुलामा किस्स के नियत्रल का सम्ययन दिया जाता है जसे—इस्तरी नठीरता कार का टिल्जियन रायना गहरायन कराड की विस्साया द्वारा होना सावि।
 - 2 वित्तीय निधान्त्रण (Financial Control)—यह निधान्त्रण प्रोडिक रूप म लागू विया जाता है। किसी ज्यान्त्रम हो समस्त यू जो परिसम्हित्यों नमीनि सीनाइ धोर दिन प्रतिदित्त ने गुतान खालि हो सीहिक रूप स ध्यक्त किया जाता है। इतनी हो दिव्हित्यों हो हे हेला जा सकता है—एक प्रोर दूस अ<u>त्य के ऐरि</u>करिण से देस सकत हैं जिसक झात्मन लागन ज्याप (Cost Standards) धाते हैं उदाहरागाय प्रति "काई आम प्रवश सामग्री लागन प्रति इत्ताई विकार प्रथम आर्थि। दूसरी धोर पागम इत्विकर सम्बन्ध सामग्री (Revenue Standards) से है उत्वाहरागाय प्रति "काई ही क्या रागम इत्विकर सम्बन्ध सामग्री (Revenue प्रयाद प्रस्ताची ही है उत्वाहराग्राम—प्रति "काई धारण प्रति दूसाई विकी मार्थि।

विभिन्न कियाओं तथा क्षेत्री पर व्यवनाए नए नियन्त्रल के सोबार पर भी

ष्सके कई प्रकार हैं। मुख्य प्रकार निम्न हैं -

- भीतियों पर नियम्बल (Control over Policies)—नियम्बल द्वारा पहुने यह देवा जाता है कि जो भी नी दियां दियां, उपक्रम ने निर्भारत और जाती हैं के भावी कायक्रम के क्या क्रमल करती है और वे उपकर के नियम है। कि नी विशेष में निर्मारत करती पर स्वाप्त करती करती पर स्वाप्त करती विशेष करती पर नियम्बल करता जाता है और किमी प्रकार की नीतियों के विव्वत्यों पर नियम्बल क्या पर स्वाप्त करता है।
- 2 सत्त्रन वर लिय अस्त (Coctrol over Organisation)— प्र यस स्वान के प्रभावपूर्ण उस से काम नरत हेतु एक सदृष्ट एवं स्पष्ट सायठत सरस्त्रत की प्रभावपूर्ण उस से काम नरत हेतु एक सदृष्ट एवं स्पष्ट सायठत सरस्त्रत की प्रभावपूर्ण और प्रधिकारों का ज्ञात होने पर किसी प्रभाव के काम वा बीट्राव अस और सायप का सन्देह नहीं होता है स्वाठन पर निम्बल्ण स्वतिष्ट प्रवास्त्र के हिन्द इसकी सहायता से काम उद्देश हो।

3 कमचारियो पर नियंत्रण (Control over Personnel) - यह

रमु<u>नारियो न मुण्पर नियुज्या रख</u>ता है। यह कहना भ्राप्तान है दि भ्राप्त कमचारिया की नियुक्ति की जानी चाहिए चेकिन यवहार भ इसे नागू करना विठन हो । है। मानव श्रीक्त नियोजन म नियज्य का सहत्त्वपूख योगनान होता है। नियज्य के माध्यम से अच्छे दमचारियो का चयन उनका प्रशिक्षण दाय हेतु मुन्याकन पर्याप्त पुरस्कार उच पदा पर नियुक्ति आदि समस्त नाथ समचारी विभाग (Personnel Department) की सहायवा से करवाए जाते हैं।

- - 5 पूरा निय नरा (Control over Quality t
- 6 मजदूरी ग्रीर बेतनो पर नियात्रए। (Control over Wages and Salaries)।
 - 7 बिकी पर नियानल (Control over Sales) ।
 - 8 कीमनो पर निव त्रस (Control ov r Prices) ।
 - 9 बाह्य सम्ब को पर निय त्रहा (Control over External Relations)
 - 10 समस्त निष्पात्न पर निय असु (Control over all Performance) ।

नियात्रस का क्षत्र

(Areas or Scope of Control)

पी है होस्डन एल एम फिस और एव एस स्मित्र के प्रमुक्तार 'यावसायिक सस्यानों भ प्रवाधनाय नियानण के प्रमुख क्षेत्र निस्ति होते हैं—

- 1 नीतियों पर नियम्मण—सन्धान या उपमन की नीतियो पर नियमण के लिए प्राय एम नीति पुस्तिका (Policy Manual) का प्रयोग किया जाता है। उपक्रम क प्रत्येक कमचारी स इस पुस्तिका से उस्तिसित नीतियों के प्रमुसार चलन की प्रासा की जाती है। यह नीनि-पुस्तिना उच्च प्रव वस वय द्वारा स्थार की जाती है।
- 2 सगठन पर नियात्रएा सगठन व्यवस्था को नियात्रण के लिए सगठन साट या सगठन पुस्तिका (Organisation Chart or Organisation Manual) का प्रयोग किया जाता है। इसके निए दीधकालीन योजना निर्माण सगठन सरचनां मै विवेकीकरए। सगठन ने प्रयोग भाग की रूपरीका के स्वप्टीकरण सगठन को प्रभावणीलता के पुनरायकोकन स्नादि काय स्थान से रखे जात है। उपकम के सनुभवी तथा वरिष्ठ प्रथिकारियो द्वारा गह काय सम्पादित होता है।
 - 3 कमचारियो पर निय'त्रण-सस्थान ने नमचारियो पर निय त्रसा की

जिम्मेनारी सामापनयां विभागाध्यम रखते हैं तथापि इस नार्थ के लिए कमवारी निदेशक की निपुर्ति भो की जा सकती है। कमवारी निदेशक प्राय एक कमवारी या सबीवर्गीय समिति की सहायता से ध्रयनी जिम्मेदारी निजाता है।

4 अजदुरी तथा बैतन घर नियात्रश-इसके निण नायीं का मूल्याकन

कियाजाताह।

5 लागतों पर नियम्भा-इसके लिए प्रमाप लागतो तथा नास्तिवन लागतो की मुलना कर लागत पर नियम्बस रक्षा जाता है। प्राप्तकल प्राय प्रयोक इंट्यू उद्योग में लागत लेखाकार (Cost Accountants) यह कार्य सम्पन्न करते हैं।

6 काय प्रणाली तथा जनताकि वर नियजला— इसके लिए समय समय पण उपजम कं अत्येक विभाव तथा सज़ाव की काय प्रणाली का विकल्पण किया जाता है तांकि अनावस्थक तथ्वी को हुर विद्या जा छुटे। इस प्रकार का नियमग कमचारियों को अपना काय ठीक दण सं ठीक समय पर सौर परिक्रमपूरक करते रहन के निष्ठा प्रराव करता है।

पूजी जैसी जिसे नियम्ब्य — यह नाय नित्त विभाग ने विशेषण रूप है। पूजी की स्थोहित वैने के पूजा येक परियोजना की तथा उसकी नामसायकता भी पूरी जीव मी जाती है। परियोजना पूर्ण होने जे वान यह वेसा जाना है कि सर्वितत सामु प्रदिक्त प्रधासन हो रहे हैं या न रे.।

8 तेवा कार्यो पर नियात्रश-इसके लिए कार्यकारी विभागा म बजट

न"टोल की व्यवस्था प्रपनाई जाती है।

9 ज्यावन पर नियंत्रण—िकसी श्री निर्माण <u>अवसाय</u> के लिए यह स्रत्य त सहरव<u>र्षा काल है। इसम बाजार की भावश्यकताकों का विश्लेप</u> करके सर्वोत्तम भीर सरतवम वग से जसकी पूर्वि के यिए जंपादित वस्तुयों में समुक्ति समायोजन किया जाना है। प्राय श्रीव निर्माण तथा विश्वय विभागों के प्रतिनिध्या से निम्नव स्टोफ चिनित क्रारा यह नियंत्रण रखा जाता है।

10 शोष एवं विकास कर नियम्प्रण-शावकल शोधोनिक एकाई सथेवा सनेक भौगोनित इकाइवाँ मिलकर शोध कार्य सम्मादित करती हैं। शोध काय के लिए विश्वयत नियुक्त किए जाते हैं जो बाजार का प्रक्ष्यन कर तदनुसार उत्पादन के सुम्नाव दते हैं।

11 बाल सम्बाधीं पर नियात्राल—इसके लिए खोदीनिक इनाई स एक जन सम्पक विभाग की स्थापना की जाती हैं। इहुद् बाकार की संस्थाधी में ही यह स्थवस्या प्राय बेखने को मिलती है।

12 समग्र निय त्रस्य — संस्था श्रथवा उपथम के सम्पूण कार्यों के लिए नियोजन तथा बबट की कम्ट्रोल विधि का प्रयोग किया जोता है। एक केन्द्रीय सिमिति बहुद् योजना (Master Plan) तयार करती है जिसमें कि प्रत्य िभाग या सभाग की योजनाए सिम्मितित होती हैं और उपक्रम के सभी कमना रे इस किमानित करने का प्रयाप करते हैं।

निय त्राप का विस्तार (Snan of Control)

सगठन प्रथवा प्रवासन या नियावस्य हो <u>या वस्यकता स्वय सिक्ष</u> है। विना नियावस्य के बोर्ड भी सुवरुन सम्बद्ध कोर्ड भी सुवरुन सम्बद्ध कोर्ड भी सुवरुन सम्बद्ध कोर्ड के स्वयं मा सामित नहीं किया जा सकता। नियावस्य का अवस्या का अवस्य यह देहना। तेता है कि सपठन प्रयक्षा प्रवासन को इक्षाई क कमचारी विर् यए बादेशी निवास और नियमों के अनुकर काम कर रहे हैं सम्बद्ध नहीं। यदि हर प्रवार की देवभाल न की जाए सा स्वासिक है कि सपठन प्रयक्षा नार्यालय का काम प्रध्यदस्यत सवा विवित्स की जाएसा।

निय न एक से त्या म स्वामानिक रूप से निय जाए के विस्तार (Span of Control) का प्रमान उठता है। एक उठका समित्रार दिवने प्रमीनस्वी सर्पात स्वीनस्व क्ष्मा दिया के काय वा स्वीनस्व स्वाधित कर तर स्वीनस्व क्ष्मा है। यह निवानस्व क्ष्मा दिया के काय वा सम्प्राप्त कर स्वीव है। यह निवानस्व क्ष्मा क्ष्मा का क्ष्मा का कि हिमां का काय है निवानस्व क्ष्मा का क्ष्मा का क्ष्मा है। यह निवानस्व क्ष्मा का क्ष्मा है। तथा उत्ते निवानस्व क्षमा है। तथा उत्ते निवानस्व क्षमा है। तथा उत्ते निवानस्व क्षमा है। तथा अपने क्षमा वासा है। तथा अपने क्षमा का क्षमा है। तथा अपने क्षमा का क्षमा है। तथा उत्ते निवानस्व क्षमा है। तथा उत्ते क्षमा का है। तथा व्यवक्ष का विस्तार (Span of Authority) स्वित ।

स्पट है कि नियानण विस्तार की सीमा के सत्याध अ काई एक मुनिक्कित सत नी हो सकता है। क्यक्षारिया की भावण सक्या की लोज करता जिस पर कि एक उन्न समिकारी नियानण रक्षां में सादण सक्या की लियक है। प्रशासन की गिरियोत्तता ही प्रकाशन की सफलना की परिवादक है। यह बहुत कुछ सीवहर स्विधकारी की योग्यता नेताल हुचलता और प्रवातनिक अवना पर सिर करता है वि वह नितन प्रशीनस्य जमवारियों की अपने निय राग में रख सकता है। कि भी विनाय वह निविक्त करके के लिए प्रवश्य प्रवर्गीत है कि निय त्रण के विसर्गर क्षां की उन्हाद क्या होनी चाहिए। सामा य सहमति वह बात पर पायी जानी है कि

(क) प्रयेक स्तर पर एक निषित्रत नियानए क्षत्र होता है और यदि इस का उत्समन किया जाए तो काथ के अवस्द्ध होने की सम्भावना उपन हो सकती है। (ख) नियात्रण विस्तार के चार तत्थों के कारण विविद्यता उपन्न होती

्र (ल) निवासल विस्तार ये चार तत्वो न नारण विविधता उपन्न होती है। काम (Function) योत्त व (Personality) कान या समय (Time) घीर स्थान (Place or Space)।

Carrie (Tiaco of Space)

निय त्रस विस्तार को निर्धारित करने वाले ताब।

(Factors Affecting Span of Control)

निय तरण को हम निशी नठार विस्तार क्षेत्र की सीमा से नहीं वाथ सकते। निय त्रण का विस्तार कितान होगा धर्माद एक सिवनारी नितने कमच दिया पर्से प्रमारकारी निय त्रण रख सकेषा यह भुज्यत चार तत्वा पर निमर करता है। प्रत न्न तत्वा का विवेचन प्रावध्यक है—

ग्रत वन तत्त्रा का विद्येवन ग्रावश्यक है—

1 काम (Function)—"रक्ता व्याह कि काय की प्रवृति प्रधांतू कित
प्रकार तात्र्य का निया जाता है और ग्राधिकारी जिन व्यक्तियों का
नियंत्राण कर रना है जनके कामी की प्रवृति उत्तरे सुपने कामों की प्रकृति के समर्ग

ही है ग्रयवा नहीं। यदि कार्यों की प्रकृति समान है तो नियायण का क्षेत्र यापक हो सकता है क्योंकि अधिकारी की नियायण-क्षमता बढ जाती है।

2 व्यक्तिस्य (Personality) — सका प्रमित्राय व्यक्तिस्य प्राथिक ग्रीर सम्बाधित सहायका की क्षमता से है। किसी भी समतन स व्यक्तिस्य एक बहुत की मन्द्रबुख तस्य होता है। यदि प्रशिक्षक या निय कि का व्यक्तिस्य सहुत कवा है उसम पाय महाय की प्रसाधारण क्षमता है उसक माय करने की प्रति तीय हाती है उसका प्राथिक मान वहाँ वटा चुका प्रशासिक मान वहाँ वटा चुका प्रशासिक मान वहाँ वटा चुका प्रशासिक मान वहाँ वटा चुका होती है।

3 काल या समय (Time) — सका यामिप्राय सगठन की प्रायु से है। यदि सगठन पुराना और जमा हुआ है तो निय अ<u>रा का क्षेत्र सरनता से विकृत</u> किया प्रायु को सकता है। पुरान और मुख्यिक सगठन की तुला। म ना नगठन। म पर्म्मराधा का प्रभाव होना है तो र उक्क प्रीविकारिक मामन नह ने ममस्याण उपन होनी रही हैं। अत क्ष्यावत ना सगठन म निय युवा का काय पुरान सुक्यविस्यत सगठन की प्रभाव कर तीय होता है।

4 स्थान (Place or Space)—स्वता सामय यह है कि समीत्रस्य सम्पारियों के कार्यात्रय औदोनिक लिट सा एक ही स्थान या अपन से नित हैं स्वय दूर दूर तक पन हुएं हैं। यनि एक ही स्था। स क्षित है ता नियन<u>या अन</u> का सिन्नार करना जिंका होगा पर यदि दूर-दूर स्थित है तो नियन<u>या प्रकाश</u> छोटा एकना ने उपयोगी होगा। जला सहायक अधिका मुख्य अधिकारी या स्थीनक क स्थान पर हो जाब नदह है ना स्थीक्षण जब यिवस्य मरर ग्रोर तीज होना है दूर होने पर एमा गरी होना।

इस प्रकार हम देवत हैं कि नियानिश का विस्तार परिवर्तिन होना ग्रहता है और क्य विभिन्नता क भूत स उत्युक्त चारा तस्य सन्वपूर्ण भूमिका निभाग है। मामा यनपा नियानिक विस्तार के सम्बद्ध य निकालिनित विद्या पापर सहमति वयी आती है—

- 1 योग्यनम "पिक्यों मंत्री नियानम् स्रोत निरोक्षम्य कन्न की शक्ति सीमित लोनी है स्रोत स्वतीमित लगना की नी पाई जाती।
- 2 उत्तरण थिरव जिल्ला बढा होना है सकिय नियात्रण का क्षेत्र उतना ही - सक्तिवत होना है।
 - 3 समान व्यय करन वाले कमचारियो के मामले म नियक्षय क्षेत्र प्रपक्षाकृत ग्रविक विस्तृत हो जाता है।

नियानण विम्तार क्षेत्र निश्चित करने म बन विवेच में बास क्षता चाहिए। सक्तर इडसन (Secklor Hudson) व अनुसार बंदि नियानण वा क्षेत्र अस्यात सीमित कर दिया तो उसम भी वर्ष स्वतर उत्पान हा सकत है। जितन भी प्रनिवेदन ग्राण्य उनका विस्तार सं निरीक्षण क्या जाण्या सथा प्रधीनस्था के उनकी क्षमता का पूरा-पूरा उपभोग करने के निष् प्रासान्त दिया जा सकेगा क्ये प्रतिरिक्त छोटे निय त्रण केत्र का प्रय होना है बाक्षा देने वाला की मात्रा बढ जाएगी। वालाव म यह बहुत कठिन है कि नियन्त्रण के दोत्र म एक मादास सक्या त्र की जाए।

पूर्वत एव समर के अनुसार नियाजल विस्तार को प्रभावित करने वाले पटक—पूमन एव समर ने नियाजल विस्तार को प्रभावित करने वाले निम्नतिवित पटको प्रथात स्वयापर अन्त निया है—

- 1 यदि उत्पाधिकारी उच्च योग्यता-सम्पन्न हैं तो व प्रधीनस्यों की एक बढी संख्या पर भी नियानस्य कर सकते के प्राथवा नियात्रस्य का विस्तार सुकुषित हो जाएगा ।
- 2 यरि बधीनस्य प्रशिक्षित धनुमत्री और योग्यता सम्पन हैं तो ने भारते प्रशिक्षारी की निमा प्रविक्त सहायता लिए ही सात्री प्रजनक उन से काथ करते हैं भीर एस भीनित्सा की एक बड़ी सख्या पर भी सरकता व निय जाए क्यापित किया जा सकता के। किनु यदि प्रयोगस्य भड़का य प्रशिक्षानित और धनुभवरित हैं तो निय जाए का दिल्ला न मुद्दीलत हो। जाएगा सवात् बहुत थाउ सम्मन्दित से एक जाधिकारी का निय जाण स्वापित करता धनम्मक हो सकेगा।
- 3 विद ज्याधिकरी अनिव तथ स्थापन करना धनान्यक हो सकेगा।
 3 विद ज्याधिकरी अपन अधीतस्यों के काव वा प्यवेक्षण करने के निष्णें
 मिक्षेत्र समय निकास सकेंगे तो निव न्या का विस्तार अधिक होगा। प्राय देवा
 जाता है कि अधिकांग प्रवासक स्था ज्याधिकारी जा का से मेंट बाह्य सम्पत्र
 आदि म अपना अधिकास समय निकान देते है और प्यवेक्षण के निए जनक पास
 सहन कम समय वचता है जिसस नियानण का विस्तार सन्दिक्त होता। है।
- 4 य जिल्लाधिकारी स्वाई मादेशो निर्देश ना प्रयोग करते है ता उनका नायभार नाफी ह ना हा जाना है और निय त्रण विस्तार मोधन हो पाता है बयानि मोधीनस्या ना म्रपने उन्न धिनारिया स बार बार निर्देश करे नी भावश्यक्ता नहीं पन्ती। विपरीन स्थिति स नियानस्य ना विस्तार सकुचिन हो बास्सा।
- 5 यदि प्रधोनस्थो द्वारा सम्यन हान बाज कथ सहस्वपूरा प्रीर अदिल प्रकृति का है तो निय त्रण विस्तार सकुनिन हो जाएमा अर्थात कम प्रधोनस्थो की कियाजा पर नियन्त्रण किया जा विकाश । विद्यु यनि काय सामान्य महत्क भोर सरस प्रकृति का है तो एक ज नाधिकारी प्रधिव सन्धा म प्रधोनस्था की कियाबा पर नियन्त्रण कर सकुना ।
- 6 यदि स्टाफ मं ग्रानती <u>सहतात को अलला</u> है और उचापिकारी को स्टाफ झ सहयात नित्ता रुट्ता है तो निय त्रस्य दिस्तार सिक्त हो सुकेगा। किन्तु यदि उचापिकारी स्टाफ सं सहयोग न_र। वित्ता हो क्यनतारी काथ निष्पादन

वे माग म क्टिनाइया पदा करते या तो नियात्रण का विस्तार क्षेत्र सकुचित हो जाएगा।

7 सपठन में विने नीनराएं की मात्रा के अनुसार नियात्रए विस्तार सम्भव होगा। यदि विने नीनराएं की मात्रा सीमित होगी और उच्चायिकारी निष्णपन के सामना से उनक रहेव तो मधिनस्यों की कम सहया पर नियात्रए रखना सम्भव हाया।

प्रेकुनाज का नियापण के विस्तार का सिद्धात

(Graicunas Span of Control Theory)

नी ए प्रकृताज (V A Graicunas) ने सन् 1933 म एक लेख प्रकाशित दिया जिमका श्रीएक था सुबुकृत संसाव ख (Relationship in Organisation) । इस लक्ष म उहीन प्रधीनस्य एवं उच्च स्थितिरिया का साम खो ने ममस्या पर विकार निया है। उटीन एक गिमनीय मूत्र (Mathematical Formula) विकसित करन् बहु मनियानित निया है जब खो ह्या की सम्या कि नाम के नाम के स्था है। अपनिर हिंदी साम के स्था है। अपनिर हिंदी साम के सम्या है। अपनिर हिंदी साम के सम्या है। अपनिर हिंदी साम के सम्या कि नाम कि न

क्त सम्बन्धः की मन्या प्रवाधानि ममून की सक्या के सं धन्साय वन्ननी एकते हैं। य कुनाव न मूनवत । यस तीन प्रकार का सन्याध का वागत दिया है। य हु—1 प्रयक्ष के र नम्बन्धः (Direct Single Relationships) 2 प्रयक्त ममून तम्बन्धः (Direct Single Relationships) 2 प्रयक्त ममून तम्बन्धः (Direct Group Relationships) और 3 साथ कर सम्बन्धः (Cross Relationships) । प्रत्यक्त क_{ुरो} सम्बन्धः किमी सर्वो व प्रधिकारी और उत्तक तम्भिक्तः प्रधीनस्था के माण्यक्तियन व पराक्षः कप र हान है। उन्हरणः के लिए परि कं की न प्रधीनस्था है— क्षा य की यन्त तीन प्रधीनस्था के न्या प्रधानस्था के न्या प्रधानस्था के न्या प्रधानस्था के न्या प्रधानस्था के प्रधानस्था के न्या प्रधानस्था के प्रधानस्था के प्रधानस्था के प्रयक्त सम्भावित समूह कम्य सम्बन्धः । यिन व्यक्त हिन्दः स्था नाम विवा है। जब पर उत्त व प्राह्मस्था को प्रस्तारक सम्बन्धः । नाम विवा है। जब एक उत्त स्था सम्बन्धः को अपनस्था को प्रस्तारक सम्बन्धः का नाम हा जाता है। जब प्रधीनस्था नी सम्बन्ध बढन

504 प्रशासानक सिद्धात एव प्रवाध

न कारण सर्वो च प्रक्षिकारी कं प्रत्यक्ष सम्बन्ध अनुपान के अनुसार बढ जाते हैं तो सम् भीर प्राण्यद सम्बन्ध अनुपात से भी अभिक बढ जाते हैं। य कुनाज का सूत्र व्याप्रकार है—

यह मूत्र सभी सम्भव सम्बद्धा की सब्बा बता देता है जिस्मे प्रव सक की रिव हो सकती है और जो उसे ध्यान से रखने वाहिए। यहाँ सका सप है स्रीतस्य की सम्बद्धा की स्राम्य की सम्बद्धा की सब्बानात है। जाएकी। नस सुत्र क विरुपासों का निम्नोकित सारणी द्वारा क्याट

मधीनस्थों की विभिन्न सल्या से उत्पन्न सम्भावित सम्बाधों का योग

मधीतस्या की सख्या	सम्भावित सम्ब धो की कुत संख्या
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1 080
9	2 376
10	5 2 1 0

स मून के जाधार पर हम यह देनत है कि अधीतस्था की सख्या चार होने पर सम्ब धा नी दुन सच्या 44 हो जानी है। यदि एक और प्रधीतस्थ जोड़ दिया भाए तो निमन्त्रण काब क्षेत्र संच अधीतस्थ का हो जाएला। सून के समुमार सम्मावित सान-वह सम्ब धो का याथ 100 हो जाएला। क्या प्रकार एक प्रधीतस्थ कुड़ जाने मान स सम्भावित साना रेखालिएतीय रूप म बढ़ जात है। प्रधीतस्था की सम्मान म 15 प्रविक्रत वह सन्मावित सम्मावित सम्म

यह मूत्र हमनी केपन सम्भावनायों का दिम्प्यन कराता है। इसके द्वारा यह स्वस्ट किया जाता है कि जब एक उच्च क्षविकारी की बहुत से प्रधीनस्थ प्रतिकेपन प्रकृताज न बनाया कि माह-खड सम्बाधा नारा प्रापिक विह्नताए उत्पत हा जानी हैं। इन विहिनताथ जो नामा सगतज ने कायों की प्रकृति के माधार पर बरवती रहती है। यदि किसी काय म प्रधीनस्थों का परस्तर कम सम्बाध र स्तन की माधार पर बरवा हा ता वहा निहलता नहीं बन्धी। ज्य स्तिष्ट स हिमि उन का कप्त पूछत सायक है कि समून के सन्दय का उत्तरसायित्व जितना कम हागा समूह जनना ही बढ़ा हा सक्ता है। एन डॉबक के भी बताया है कि कार भी समें क्या भी माधार समूह करना ही बढ़ा हा सक्ता है। एन डॉबक के भी बताया है कि कार भी समें क्या को अत्या परस्पर सम्बीधन कार्यों वाल पान सम्बवा छ अधीनस्थों से भीधक काय की अत्या का अधीनस्थों से भीधक काय की अत्या का स्ति कार का माधार सम्बीधन कार्यों वाल पान सम्बवा छ अधीनस्थों से भीधक काय की अत्या का स्ति कार्यों वाल पान सम्बवा छ

नियात्रस के सिद्धात

Principles of Control

निय त्रस्प प्रस्पाती सुब्धवस्थित और प्रभावी बनी रह त्यके लिए निय त्रस्य हे हुन्छु प्रावस्थक सिद्धाल्या का प्रतिपादन प्रवास वित्ताना ने क्या है। हेरोन्ड कुरटज तथा प्राव्यानल न निम्नलिसित 14 सिद्धा शेव प्रमुपानन को प्रावस्यक माना है—

- 1 उन्हर्स के प्राश्वासन का सिद्धात (Principle of Assurance of Objective)—नियत्रण ऐसा होन चाहिए की समूह उद्दर्श की प्राप्ति म योगनान देसक। प्रमाप एव नियमन के विवास का पता चनत ही उसे दुस्त समाप्त करते या सुधार करन का प्रयास होना चाहिए।
- 2 नियात्रा की कुशसता का सिद्धात (Principle of Efficiency of Control)—"स मिद्धान की माँग है कि यि नियात्र सामायात्राली । सकता है अब सह विचनना की न वेचल भी प्रवानता हो बन्ति उन्हें सा प्रकर समाप्त करता हो कि उपक्रम या प्रतिष्ठाना के नायों का नम म कम हा। वारक प्रमाय पढ भीर साथ ही माथ या नी प्रतान हो ।
- 3 नियंत्रण के दायित्व का सिद्धात (Principle of Responsibility of Control) प्रधिकार या मता का प्रत्योजन सम्भव हे किं यु दायि व का नहीं। नियंत्रण के दायि व के निद्धात के अनुसार नियंत्रण <u>का वाधिस्व याजनाध्या</u>की

क्षायांचित करने वाले प्रविकारी का होता है। उत्ताविकारी प्रपने क्षायभार को अप्य निसी कमनारी अथवा विश्वपण पर डान सकता है क्लिनु प्रतिम उत्तरदायि व उसका ही रहता है।

4 भागी नियमस्य का सिद्धात (Principle of Future Control)— नियमस्य का उद्देश्य नेयल बनसान योजनामा के विचनना ना पता लगाना ग्रीर सम्रार काला कि कि विच भागी विचनना का पता लगाकर तक्षुमार सुधारा मक

क्रम उठाना भी है।

इ.स. कियान का कि बहुत (Principle of Direct Control)— इस सिद्धा न ही माँग है कि निय मण स्वाधित करने व निय प्रमक्ष निय नए विधि प्रपाद जानी चाहिए। इसके लिए प्रश्लीनस्था तथा प्रव चनने नो धीकनाधिक साम प्रीर हायहम बनान पर वल निया जाना चाहिए। इससे अविषय में वे भी मार्थे नियान का सहसे सिद्धा मार्थक रूप के कार्यों पर नियानण की कार्यों पर नियानण की कार्यों है। इससे नियान

े योजनाको के प्रतिविष्य का सिद्धान्त (Principle of Reflection of Plans)—निय जया प्रतिया ज्यो हानी चारिए जिसस नियोजन की प्रकृति मीर सर्पना स्पष्ट कप के प्रतिविध्यत हो सकं। यर क्यान स्पष्ट कर के प्रतिविध्यत हो सकं। यर क्यान स्पष्ट कर कि निय जया के पश्चाद भी मुझ योजना यथावत रहे कि तु विदेश का समूचित्र सुप्तार हो सकं।

7 सगठना मक उपयुक्तता का सिद्धात (Principle of Organisational Stability) — इस सिद्धात की माँग है कि निय त्रहा स्वस्य सगठन के बाचे के

मनुक्त भी चाहिए क्यानि नियानण का नोर्न पृथक दाचा नही होता।

- 9 प्रमाश का सिद्धात (Principle of Standards)— प्रमान क्षेप्र हुआ निम नण के लिए ब्रायस्क है कि काम विवास परिवृद्ध भीर उपयुक्त प्रमाप निर्धारित कर दिए जाए । वृद्धि प्रमाण ब्रुद्ध निक्चत अथवा उपयुक्त नरी होग का नियास प्रमाण के परिवृद्ध मा हो निष्पादन कियाशी का मान तथा मू याकन विया जाता है।
- 10 प्रपत्नाद ना सिद्धा त (Principlo of Exception)—इस सिद्धा त नी माग है नि प्रभावी नियात्रमा के लिए सपनादननक स्थितिया मे ही प्रचायना ना ध्यान सारुपिस क्या जाना चाहिए। दूसर खारा स्वयं को स्रति सहस्वस्या

विचरतः पर श्री अपना ध्यान करित करना चाहिए । यदि सामाय विचलनो के मामना म भी वह एसा रहता है तो प्रभावी नियत्रस नहीं हो सकेगा ।

11 महत्त्वपूर्ण बिंदु निया त्रण का सिद्धा त (Principle of Strategie Point Control)— निया त्रण प्रतिया ऐसी होनी वाहिए जा महत्त्वपूर्ण बिंदुसा पर सार्वाण कर तेत्रण उनकी नियानित बर सके। सभी सामाय प्रकृति के विद्या पर निया तर्ण भी उननी भावस्थनना नहीं होनी।

12 नियात्रस की लोख का सिद्धात (Principle of Flexibility of Control)—नियात्रस स्थानित को कार्याल की स्थानित की सिद्धात (Principle of Flexibility की परिवात के साथ साथ नियात्रस विश्वित भी सरनता से समुचित परिवतन लाए जा सक ।

13 पुनरावसोकन का सिद्धाः (Principle of Review)—निय जण प्रभावी और सक्षम बना रह क्यके निए यह झावश्यक है कि निय त्रए प्रणाली का समय समय पुतरावलोकन किया जाता रहे ताकि परिस्थितियों के अनुसार यथानमय समयोजन किया जा सके 1

14 कार्यवाही का सिद्धाल (Principle of Action)—प्रभावी गौर सक्षम निवालण प्रणानी वही माली जांबेचो हो उपयुक्त नियोजन सगठन निवेंबन सानि के द्वारा विश्वलान को प्रविज्ञात कुर करन वारी काववाही का सम्प्रक बना वहें । सुवारा मक विज्ञास के अभाव म नियालण प्रणाबा का खालवालक स्पष्ट हो जाएगा।

नियात्रए के उपयुक्त मिद्धाना के परिपालन से एर कुशल और प्रभावी नियातए प्रणानी क्याधित की जा सकती है। इन सिद्धाना की अनुपानना के साथ ही यह भी आवश्यक है कि नियात्रण प्रणाली सरल और सुविधा संबोधन्य है। नियात्रण प्रणानी ऐसी भी होनी काहिए वो नियात्रक तथा नियमित से सीधा महत्त्व क्याधित कर सके। यथ साथ स्वायत्या के सिद्धान्त करा भी ममावेश किया जाना चाहिए।

निय त्रण को तकनोकें, विधिया साधन श्रथवा उपकरसा (Technique M thods M ans or Tools of Control)

नियारण की विधिया तक निक साधना धवबा उरक्रता का धीनप्राय उन माम्यमा से हैं जिनक गार किसी उपक्रम या प्रनिष्ठत मानितकरा स्थापित किमा आता है। हम नीचे उन कुद्र प्रमुप्त नियात्मण विधिया या नियात्रण साधनी को लेंगे जिनका आधुनक प्रवासक द्वारा काकी प्रयोग किया जाता है।

हम नियुत्रण की विधिषाया नियत्रण साधना को प्रमुखत दो भागा म विभावित नर सकत हैं---

(र) नियत्रण की विशिष्ट तक्नीकें या विधिया

(स) नियत्रण की समाव विविधी।

(क) नियात्रस की विशिष्ट विधिया

(Specific or Special Methods of Control)

नियात्रण की विशिष्ट तकनीका अथवा विधिया में मुरूप हैं-

- 1 बजर निय त्रण (Budget Control)
- 2 नागत नियात्राम (Cost Control)
- 3 हिस्स नियंत्रण (Quality Control)
- 4 सामग्री नियात्रम् (Inventory Control) एव
- 5 उपादन नियात्रण (Production Control)
- - 1 टेरी के प्रमुखार बजटरी नियात्रास्य यह पता वसान की ही प्रतिया है नि क्या विचा जा रहा है तथा वास्तिवित परिलामा की सन्वित्य वजट प्रतिकों में सुनता करने की निया है। क्या तिया का उद्स्य काय के निष्पादन का प्रमुखोनन किया प्रयास बजट प्रमुखानों में समायाजन करने या प्रस्तरा के कारण को जिंक करने पता है। किया की कारण को जिंक करने का प्रमुखानों में समायाजन करने या प्रस्तरा के कारण को जिंक करने पता है। इस करना ।
 - 2 मरी कुलबर ना सर्व सारी व सकरो निय तथा प्रवास की एक मार्चपुण पुक्ति हुं। बास्तव स यह एक नियोजन नियुक्ति है जो सम क्या के साध्यम से निय या करती है सवा ना तीना कियायों को शक्त का प्रकृत स बीचती है। विचित्र नियोजन को प्रवासक बना कर तथा परिचानक की समस्यायों को पूर्वीनुमान समा कर यह पहले से विचार करन का प्रोसाहन देती है।
 - 3 रातकण भीर नी बर क शतुकार बबट प्रव ध का एक साधन है जिसका प्रयोग <u>व्यवसाय क कार्यों क नियो</u>जन उनको करने भीर निय तुर्वा में किया आता.है।- माने क स्पर्योक्तरण के रूप में यह पूर्व निर्धारित उद्श्यों की स्थापना करता है और इन उद्देश्यों से निष्यात्न की माप करन का श्राधार प्रदान करता है।

स माय रूप संजिन बजटाका प्रयोग किया जाता है वे हैं— "यय बजट

(Expense Budget) आसम बजट (Revenue Budget) तकनी बजट (Cash Budget) पूजी बजट (Capital Budget) किसी बजट (Sales Budget) उत्पादन बजट (Production Budget) नम बजट (Purchase Budget) नम बजट (Labour Budget) जन मुल या मनागीण बजट (Master Budget) ।

2 लागत प्रथवा परिवयय नियात्रस (Cost Control)-लागन पत्रा का लक्ष्य सम्बाधित उपक्रम की किसी प्रक्रिया विमाग की प्रति इक ई उपादन लान भाषा चाप्रभ का । तथा श्राप्तभा । वभाग या प्रान इक इंच्छाइन सानन का बना लागा मात्र है। तकित परिषय भ्रापता लागान निय सा वां उद्देश समित्र साथक भेना है। इनके सानमा विभिन्न कुकी नया सालामा की सामन नान की जानी के सीर कि उत्तान की स्थितस्थ करते का प्रमाण किया जाना के। नागा कई प्रकार संकस की जा सकती के उननरणाय कच्छे सान की नागत म कमी सामग्रा के क्य भण्डार व्यवस्था तथा समग्री के उपयाग पर नियाकुण करके प्रादि । कुशन प्यवेक्षण उत्तम प्रशिव्हण उत्सानत के उतन साधा त्या विधिता क प्रयोग तथा कम करने कतरीको म सुधार करक तम न गन (Labour Cost) म कमी की जा सकती है। तागत नियायण के भारत<u>न प्रप्रया</u> भीर फिजूलखर्चीम कमी करके तागत स क्यों की ज मकती है। प्री चर्टी त लागर नि<u>यत्रण सुमहत्त्व पुर</u> प्रकाण डातते हुए लिखा है जनर शाना सुगत नियुत्रण सनुष्यो सामग्री मधीना और सुना व अधिकतम् उपयोग प्रसाधीकरण का अनुक्षतम उपयोग और माना तथा ज्यरी ल गन (Overhead Cost) व बीच सम्बाधाना बुद्धिमत्तापूरण चयन हुनु प्रावश्यक हु। र नी न्वास हैमिंग केशा म एक प्रदूताय का प्रदूष निश्चित उह श्यों की प्राप्त के दिए उसके कार्यों का निर्मान होता है। जिस प्रकार जराज को बाररगा० तक पने के निए क्यान को मेवीरेशन चाट तथा यात्री की बादश्यकता होती है। ठीक उसी प्रकार प्रवास द्वारा पनसाय क लक्ष्या को आप्त करन क तिए तागत भ्रथवा परिव्यय निय तए की प्रभावी व्यवस्था की आवश्यकता हाती है।

सागत नियानण हेतु संवश्यम सायन का पता स्वाना पड़ता है। पर्याप्त पिल्या सम्बा तायत नियानण हेतु संवश्यम सायन का पता के विभिन्न प्रमा प्रमुख पत्ता होना होना सायन्य के लो नि नामत प्रमा प्रमुख ताहा है। प्रमा सम्बन्ध के स्वान स्वान प्रमुख ताहा है। प्रमुख उपक्रम ने विसीय लेखा हारा हो। एक निविचन स्वविध म उवकी स्रायिक स्थिति का ज्ञान साथ तथा होने स्थी ते आपत हाना है। ये उत्तक देवनामा (Liabilities) तथा पत्ता स्वान स्वान

¹ S S Chatteree Man gement—II P cipl a d T h q es p 247
2 D F E an H mm ng Fi ble B dg tary C t l d Sta d d p 1

प्राचार नर निय नए लागू किया जाता है। त्रावत निय त्राग की प्रक्रिया म नागत भी म येक यर (Hem) ने सम्बाध से प्रमाय। का निर्धारण इन मान की वास्तिक सागन को निश्चित करणा वास्तिबन और निर्धारित प्रमायों के बीच पाए जाने बारे दिक्तला (Devation) का बान करता इन विवस्ता के उत्तरसामित तथा कारण के निर्धारण हतु विवनवण करना और फिर वास्तिबन नागता और प्रमाणित नागतों स समानना तान हेतु झावस्थव कायवादी करना खानि को शानित निया जाता है।

नातन निय जाए के तक्य (El menis of Cost Control) अनेक हैं। एक "यावसायिक उपक्रम म सायत निय जाए नागू करने हतु प्राय निम्न आवश्यक करन उठाने पबते हैं—

- लागत विश्लवण करना तथा इसकी प्रयोक मन (Item) हुतु नागत के पमापो (Standards) की स्थापना करना ।
 - उपरोक्त मबाम नने वाते वास्तविक व्यया के लेखो की तथार रना।
- 3 बात्सविक लागत (Actual Cost) ब्रोर नावत प्रमापा (Cost Standard) की तुनना द्वारा दोना में पाए जाने वाले मन्तर का बिवरण तथार करना।
 - 4 दोना के अन्तरों का विश्लेषण करना और अन्तरों के कारणों का पत्ती काकर जनके जलराशिका का निर्धारण करना ।
 - 5 षविष्य म न्म नकार क सातर उत्पन्न न हा उसके लिए सुधारा मक कायनाही (Conective Action) करना ।

मनापित नामतो द्वारा नियात्रण करन स निम्नलिखित नाम प्राप्त हात हैं-

- (1) प्रमाणित नागत भूनरानीन क्रियाची चीर विद्यमान दशाफी पर प्राप्त रित होने के नारण अकुनलना <u>वाल क्षेत्रों ना पुता</u> रकाने म सहायक होती है जिसस कि प्रवाधनी द्वारा सुधारात्मक कायवाही की जा सक ।
- (11) अमापिन सोयल मामग्री अस मसीन आदि के भौतिक प्रमाप के धाडार पर तथार का जाता है। इस प्रकार यह भौतिक प्रमाप मात्रात्मक रूप म सथा लागत प्रमाप वित्तीय रूप में प्रनान करती है।
- (m) वास्त्रविक नायत प्रमापित लागन स कम हा इसके लिए सम्बन्धित सोमो को वार-वार निर्वेशित करती है और उनकी कामकुशनता कड़ाने हेतु जोर देती है। कार्यकुशनता पर इसका अन्य प्रभाव पड़ता है।
- (1) निम्न स्तरीय प्रबाधको वो ध्यान के प्रक्रियार साथ कर नियम्त्रसा में सक्तता प्रयान करने में वी प्रमाधित सायत महत्त्वपूर्ण है। इसम वे सायत के प्रति उत्तररायों हो बार्योग तथा नियात्रसा करने मं श्रावानी रहनी।

(v) प्रमापिन लागत स घरणा मन् मनदूरी मुगताना (Incentive Wage Payments) और बजटरी नियानण (Bud_ctary Control) हेतु महत्त्वपूरण सचना प्राप्त होती है।

(vi) प्रमापित लागत काम प्रध्यम्न समय <u>प्रध्यम्</u>न स्नौर गिन प्राययन भ स <u>धार पर तथार की जाती है। क्लक हारा काय नरकीकरण</u> (Work Simple bication) कार्यानुसार मंजबुरी निष्ठारण स्नौर प्रमापीकरण (Standardisation)

मादि म सहायता मिलनी है।

3 हिस्स निर्धाक्ष (Quality Control)—एक निर्माणकारी प्रशिद्धा (Manufacturing Process) म कई परिकारनीय तस्य गए मान है जो कि खराब की प्रमानित करत हैं। या जिस मामग्री मनुष्य मधीन और निर्माणकारी साम्री के कारणा उद्योग होंगे हैं। क्षणी स धन कायकुंगलना म समान नी होने के कारणा वस्तु की किस्स भी भिन्न भिन्न करार की नार्ध। वास्त्रविक किस्म की प्रमाणित किस्म (Standard Quality) स तुगना की जाती है धीर कर पाए जान मान विवासना (Devisions) को कुर करन हेत् जुध सामक कायवानी (Corrective Action) केला पढ़ना है। इस प्रकार किस्म नियमण प्रसास करीय नियमण पा प्रमुख साधन है।

विस्म वियानम की भिन्न भिन्न विनानों ने परिभाषाए दी है-

प्रो स्प्रीयण क प्रमुक्तार किसी जन्यान्त नी विस्म का प्रय उपक प्राकार प्राकृति रचना मुजबूती कारी<u>गरी, अमाबोङ्क बाक्ष</u> रूप तथा रक्त प्रावि सम्बन्धित पुराग्<u>का योग होता है । "प्र</u>

प्राचनर्जी के ब्रमुसार <u>विस्म नियत्रण का प्रस</u>्वय कि<u>स के पूर्विधीरित</u> प्र<u>मापा से उत्पादा की किस्म की जीन करना के</u>।

थी रिस्तिक (H. Rissik) के गांग विस्मृतिमात्रण म निर्माण काल म जुलार (Produ t) का निर्मान निरीमण सम्मिलिन किया जाता है। 3

रम प्रकार किस्स निय त्रम्म किसी भी बत्ता" (Product) की निर्माणकाल म उनके पुत्र निर्मारित प्रमापा से तुनना करना होता है धौर दोना म किसा प्रकार का प्रमार होने पर उसके लिए मुखारितक कायनाही करनी पढता है। किसा निय नत्स के आकार आहुनि, रचना मंत्रपूरी कारीवारी समायोजना बाह्य कर बता एत किसी भी सदस महा सकता है।

4 सामग्री निय त्रण (Inventory Control)—निय त्रण ने इस तकनीक के माध्यम से कच्चे माल आर्टि को आवश्यकराजुमार बनाए रखा जाना है।

¹ Spregel lodu tral Man ment p 101 2 M Ban n e B sa Admi stratio p 371

³ HR sk Q lity Co trol P od ct p 13

यत्र प्रपक्षित है कि सामग्रीन तो कम रखी जाय और न ही श्रविक क्यों किय दोनो ही स्थितियाँ हानिकारक हैं। यत सामग्री नियानण विधि द्वारा स्टाक की इस तरह पर्याप्त मात्रा मं रखा जाता है कि न ता पूजी पत्ती ग्हे और न स्टान की कमी वे नारए। काय बन्त रह सके। नियंत्राय की तस तकनीक या विधि के निए बिन क्' क्रयादश विदुशा का निर्धारण स्टाक नेवित या धिरिण तथा ए दी सी निय त्रसा विधियों को अपनाया जाता है।

🗏 उादन नियत्रण (Production Control)--इसका श्रीभन्नाय उपादन कियामा का प्रवास और सवालन स रूप में करने से लिया जाता है कि निधारित समय म ग्रीर निर्धारित मात्रा म निर्धारित मू य पर निर्धारित किल्म का माल उत्पात किया जा सके । स्राफ्ड पृथ वेटी कं सनुसार उत्पादन निय त्रण म उत्पादन क्रियाओं के नियोजन माग निर्धारण समय निर्धारण निगमा और सन्तमन की क्रियाए मस्मिनित की जाती हैं। नान निर्धारण में उत्पादन प्रक्रिया का निर्धारण किया जाता है। निगमन से काय प्रारम्भ करने के प्रादश प्रावश्यव माग औतार बादि निर्मानन किए जाते हैं। अनुगमन म यह देखना होता है कि काय बाजनानुसार हो रहा है या नहीं और यदि कठिनाई है ना उनका निवारण किया जाता है।

(ख) नियत्रण की सामा व विधियों

(General Methods of Control)

नियात्रण की सामाय विधिया का अभित्राय ऐसी विधिया से है जिनका अपयोग सामाय रूप म प्रवाधक उपवेश की कियाओ पर नियात्रण स्थापित करन क तिए करते हैं। सामान निय वसा विधियों म मूक्त विस्वतिसित प्रयोग में लाई जाती हैं—

1 अवलोकन द्वारा नियंत्रल (Control by Observation)-द्वपत्रम म बाम करने वाला के कार्यों का प्रयाम रूप संग्रवलोकन कर उन पर नियात्रण रला जा सकता है। प्रायक्ष अवलाकन नियानण की एक सरल भीर परानी विधि है भौर आज भी कायकारी स्तर पर बोडा बहुत नियत्त्रण इस विधि द्वारा होता है। यद्यपि इस विधि म समय अधिक लगता है कि तु भीक परिस्थितियों म यह विधि बहुत उपयुक्त रहती है। सनिक कार्यों के नियात्रण के लिए प्राय यह विधि ग्रपनाई जाताहै। पुलिस में भानियंत्रए की इस विधि का ग्राधिक उपयोगी होना है।

2 नीतियों द्वारा नियात्रए (Control by Policies ---नीतियाँ जहाँ एक म्रोर िएएयन म मह चत्रूण चूमिका बदा नरती हैं वही निधानल मंभी महत्वपूरण यान देनी है। यदि बीतियाँ स्पष्ट हैं तो श्रीघ और कुणल निगय खेने म नुगमता रहनी है। निगयन की उपकुंतना स नियावण काय सरन हो बाता है।

- 3 प्रिमित्ररणा द्वारा निय नहां (Control by Motivation)— नमन रियों को प्रिमित्रित करके बनकी किंगाबा पर नियात्रण स्थापित किया जा सकता है। इस इस एक प्रनार सा स्व नियात्रण की शाना दे सकत है। यि कमजारियों का प्रनावसानिक रूप से और सही डय सा अविभागन किया जाए तो वीदित परिणाम प्रपेक्षित है क्योंकि कमजारी सापनी सहयोग में नाम कर से अपीत् स्वत नियात्रण का खात्रवरण बना रहता है।
- 4 प्रस्तार इन्स नियम्ब्य Control by Audit) धनेकान से प्रतिप्राय लेखा पुत्तको प्रान्ति जाब से हैं। प्रतृत्वको प्रान्ति के बहुत पता स्वत जाता है कि लेखा पुत्तके टीक स रखी गई है या नहीं। प्रीर उनम कावनाय को मही स्पिन क्षा लेखा है या नहीं। प्रमादी अवश्रेष्ठ गरा उपक्रम के कार्यकलानी में प्राप्त वाली पूत पुत्त के स्वत माहि का सुन्यत पता सता है। प्रदेशका प्राप्त रिक्त भी हो स्वता है होरे बाहा भी ययका बोना प्रमृत का प्राप्त कर स्वत एक प्रमुत का मिनुक प्रकार का कार्यक काल है। प्रवेशका प्राप्त रिक्त भी हो स्वता है। होरे बाहा भी ययका बोना प्रमृत काल प्रवेशको द्वारा विया जाना है विकास कि नियसकान को प्रधित पुत्रावको रूनी है।
- हैं असना है किरानिक ने अधिय मुजान दे ति। हुन्दि भागन कि निय निय मुजान कि विकास के कि निय निय में कि निय निय निय कि निय निय निय कि निय कि निय निय निय निय कि न
- 6 बाद एवं नियम पुलिसना हारा नियम् त्रांत् (Control by Charts and Manuals)—वाटी नारा <u>नियमण कार्य स</u>क्तिए सुनिया रहनी है कि नयों कि कार्य कार्य का तुननामन अध्ययन सिया जा सकता है। नियम पुलिसका म प्रक्षिकारियों की प्रक्षित और बागिला चित्तिस्त रहते हैं जिसस प्रविकारियों की प्रक्रिकारियों के प्रक्रिकारियों की प्रक्रिकारियों की प्रक्रिकारियों की प्रिकारियों की प्रक्रिकारियों की प्रक्रिकारियों
- 7 अमिलेखों तथा प्रतिवेदना द्वारा निया अर्थ (Control by Records and Reports)—उपस्थ म अधीनस्या ने कार्यों के अभिलेखो तथा उनक द्वारा प्रस्तुत निया थए विभिन्न अतिवेदना भी जाथ आदि से भी विभावा तथा नियारिया के क्याय क्लोपा पर नियाजय स्था ना बातता है। यह अपवश्य है निपनिनेत्य पर सुरंत नायवाही नी जीए। ऐसा ने हीन पर अधीनस्थ मच्चारियों म विभिन्ता आत्री ना स्थानस्थ है से अधिनत्य स्थानिस्थ में अधिनत्य स्थानिस्थ में अधिनत्य स्थानिस्थ में अधिनत्य आत्री स्थानिस्थ स्थानिस्थ में अधिनत्य अपने स्थानिस्थ में अधिनत्य अपने स्थानिस्थ मां अपने स्थानिस्थ में अधिनत्य अपने स्थानिस्थ मां अपने स्थानिस्थ मां अपने स्थानिस्थ में अधीनस्थ स्थानिस्थ स्थानिस्थ

हों <u>मकता है. जबकि रह य</u>ष्ठ माधन ने रूप म और निष्पक्ष रूप स प्रयुक्त निर्मा जाए रनम प्रमानक्षक सामग्री का समावेश न हो ।

8 अनुसासना मक कायवाही द्वारा नियानण (Control by Disciplinary Action)—नियानए। नी त्या विधि सं धानमैन दावी अधीनस्था को दिक्ति क्या जाता है ताकि वे मनिष्य म गलिनथा की पुनरावृत्ति न करें।

9 सिलित निर्देशो द्वारा नियायण (Control by Written Instructions) -प्राय यह उचित समक्षा नाता है नि निर्देश एवं सादश निस्तित रूप म दिये जाएं। यहि निस्तित निर्देश स्पष्ट और सहाद है तो अस की गुआत्था नहीं रहेगी और

उपनम व कमचारी उनका आदी तरह अनुपानन कर सकेंगे !

11 क्यांची सीमामों के निर्धाण द्वारा नियातम् (Control by Determinin Standing Limitations)—नियातम् की यह विधि भी वाफी मन्त्रपुर है। इनक प्रनात अधीतस्था क्षः प्रशिक्ष स्थान की सीमाम निविचत कर विधाल के कार्यकृत को को भी निविचन कर निया जाना है। देनाल प्राप्त के क्षेत्र प्रशिक्ष कर निया जाना है। देनाल प्राप्त के विभाव के क्ष्य प्रीक्षकारी की क्ष्य मीमा प्रनिक्ष सन्धारप्रयं निविचन कर दी गए हैं तो वर्ष अधिकारी की क्ष्य मीमा प्रनिक्ष सन्धारप्त कर विभाव के क्षय प्राप्त कर सिक्ष कर कर करने के निय प्रप्त द करीयकारी करना प्राप्त द विभाव कर विभाव कर

12 निय त्रक्ष विभाग द्वारा नियान्त (Control by Control Depart ment)—यदि नाई प्रनिष्ठान सुविकाल और सुनिरहन है तो नियुत्रस विभाग की स्थापना भी ही जह कहना है जिसस सभी विभागा की सुखनाए एक त्रित कर उनका विकोधस जर मानुष्यत तथ्या की उपयुक्त आधिकारी के समय प्रस्तुत किया जा सकता है। उदाहरस्या देखा विभाग म निय तथा कला (Control Room) होरा रेतनीडिया के संवासन के सम्बन्ध म सहस्त्रमुख काय विया जाता है। 13 स्रम सामाय विभिन्न। (Other General Methods)—निय त्रस्तु नी

13 भ्रम सामाय निविद्या (Other General Methods)—ितय नहा ने उपरोक्त निविद्यों के अनिरिक्त कुछ और भी सामाय निविद्या का उपरांत दिया ना सकता है प्रया—अनुसात निक्षेत्र होरा निय नहा (Control by Ratio Analysis) सी पी एम एव पट हारा निय नहा (Control by C P M and PERT) परिस्तालन सनुसमान हारा निय नहा (Control by Operation Research) हार्ग

नियंत्रण को सीमाए (Limitations of Control)

ययाप नियात<u>ण प्रजाय का ए</u>क महत्त्वपूर्ण काथ है क्वांकि इमन पूत्र विधारित नियात्रत एवं तस्यों को आधार मात्रकर जुवदान के विधिन्न कार्यों का निर्णान न प्राज्ञता है किर भी नियत्रण प्रतिना की धरती मीमाए हैं जिन पर प्रवास का नियात्रण नहीं होता है। नियात्रण का प्रमुख भीमाए नियानिर्धित हैं—

1 <u>बाह्य परिस्थितियों</u> धयवा तस्त्वों पर निय जाए नहीं हो सकरा— निय जय सम्बंधी वाय उपुत्र<u>म सुन तस्त्वों पर नातृ विया</u> नाता है जिन्हान सम्बंधान स्वाप्त स्वाप्त स्वाप्त है । निय ज्याए <u>का लानिक तस्त्रम है</u> । निय ज्यार का सिम्हिनीया स्वच्या त्वा स्वीप्त स्वाप्त सी प्रशासित होता वह है कि उपभ्रम है ने बाह्य परिम्हिनीया स्वच्या त्वा स्वीप्त सिम्हिन होता है किन पर निय ज्ञान लागू नहीं हिया जा नक्ता है जस-सरकारी नीति में परिवनन (20 कृता सार्यिक काश्वर्य का साम्राप्त रहते हुतु उठए राज कण्या निय स्वाप्त साम्राप्त स्वाप्त साम्राप्त स्वाप्त साम्राप्त स्वाप्त साम्राप्त स्वाप्त साम्राप्त साम्य साम्राप्त साम्राप्त साम्राप्त साम्राप्त साम्राप्त साम्राप्त

2 प्रमाशों के निर्धारण स कुडिनाई—निरुत्रण ने स्वान प्रमाशे (Siandards) का निर्धारण निर्धात जना है । उत्पादन प्रतिका गुण सारिण्यों कर्षे हैं जिनके भौतिक स्वया मीन्कि प्रमाश निर्धारण तर्ष शतक है कि कि तुख मान स्वर्ध के जिनक प्रमाशेकरण करना समम्बन्ध है जन-प्रशासिकरण करना समम्बन्ध है जन-प्रशासिकरण करना समम्बन्ध है जन-प्रशासिकरण करना सम्बन्ध के जिनक प्रमाशिकरण करना सम्बन्ध करना सम्बन्ध करना सम्बन्ध करना समितिकरण करना समिति

नियंत्रण के भागगत नहीं लाने जा सकती हैं।

3 व्यक्तिमतं उत्तरवाधिकः (Passonal Responsibility) का निर्मारण क्विन—चयनम म प्रवाधक वह बार एक वाय वो कह यहिल्या द्वारा करवाना है तथा सामूहिल रूप सा किए गम काम म निमी प्रकार का बादि प्रयक्ष विषकता होते. किमी एक व्यक्ति का उत्तरात्मी बनाला कठित हाना है क्योंकि यह पना लगाना सासान नहीं हाना है। का विदित्यनिया म निज्याए तिव्यम्भाद (Insticture) जाना है। कह बार व्यक्तिसत उत्तरदाधिक्त निर्मारण हान पर भी सुधाराध्यक उनाया का प्रयास नहीं हो पाना है क्यांकि यह स्वधीनस्य प्रवासका कृत्या पर निमर कराया कि निकार के उत्तरदाधिक का प्रयोक्त कर यह प्रकार के व्यक्ति स्वास्त्र कर प्रवास कर कर स्वास कर कर स्वास कर स्वास कर कर स्वास कर स्वास कर कर स्वास कर स्वास

4 सामत की समस्या (Problem of cost involved)-ित्म ण की प्रक्रिया के प्रान्तत पत्र निर्मारित उद्ह्या और नियायन के विवन्ता को जानन म ना वर्षे कि निर्मार होते हैं। इस्त स्थाय स्थाय स्थाय नामत मा प्रक्रिया है। इस्त इस्त साम होते हैं। इस्त स्थाय स्थाय स्थाय नामत मा प्रक्रियों सहत्वपूष्ण है। यराव क्ली मान अपूजल यम और जुन ते निर्मार्भ कि स्थाय स्थाय मान मान मान प्रक्रिया के विवन्त सुक्तात हो माना भीर जुन ते निर्माय कि विवन्त मुक्तात हमा है। स्था कि स्थाय स्थाय स्थाय होते हैं। वह स्थाय है। स्थाय स्थाय स्थाय स्थाय स्थाय होते हैं। वह स्थाय स्था

सम वय

(Co-ordination)

सम नय और निव त्रसा सगठन बारस्वपूरा सिद्धान्त हैं। सम वय के बिना संगठन के विभिन्न काब सायस संग्रसनिक हो जात हैं और एक की प्राप्तियों का नोभ दूनरे को प्राप्त नहीं हा पाता। सूनी के भनूत र सुम वस संगठन का संवप्रमा विद्वाल है जिसके द्वारा संगठन के सन्य सिद्धा तो को कियास्थित किया जाता है। सम वय द्वारा संगठन के मान्तरिक उद्देश्या को स्थल किया जाता है। यह स्तर के सम्बन्धिक के विकास से सम बंध की अतिया अ यात महत्त्वपूर्ण वन गई है। समावस के प्राधार पर सनकन के विभिन्न सदस्यों के बीच यदि एक रूपता और सहायना स्यापित न की आए तो वे प्रसव प्रसच निवासों में बसने नगी जिसने परिसाम-स्वरूप समय पदा ही काएगा। सम वय क सभाव म पदा होने वाला सपय मुक्यत

√ सगठन की इनाइयों का कमचारियों के कार्यों म बोहराव(Dupheation) पदा ही जाने से बयाकि वे एक दूसरे नी प्रक्रियाओं को नहीं समभते हैं। एक एक ए को यह पता नहीं रहता कि दूसरी इकार द्वारा क्या काम किए जा रहे हैं इसलिए बह स्वयं भी जहीं कार्यों का करने तक जाती है जिनकी धाय इकार्य कर रही है "ससे दोनों हो निल्यों म सबय भी उत्पन हो सकता है।

 निसी काय के लिए उत्तरसाथी चिक्त द्वारा सपने काम विशेष की इतना मिषक महत्त्व देने के कारण जिसमें वह दूसरों की आवश्यकताधी को ध्यान म रखे बिना ही उनके क्षत्र म हस्तक्षण करन लग जाए। ऐसी प्रकृति के व्यक्ति यह भूल जात है कि जनका काम समठन के कार्यों का ही एक आम है भीर इसी स्पर्म

अ संगठन वे भष्यक्ष का शक्ति के जिए लालबी वन जान से जिसके वशीपूत होकर वे सनेक ऐसे काय करने लगते हैं जो वास्तव में दूसरों के कार्य क्षेत्र में म्राने

समावय की अपने आप म एक लक्ष्य नहीं वहां जा सकता । यह एक साधन है जिसके द्वारा समहन के कार्यों में एकरूपता स्थापित कर दी जाती है। श्री पुस्त (Newman) के अनुसार सम्बन्ध का एक भूषक किया के इस भे नहीं लाइना चाहिए बयानि वह प्रशासन के सभी पहलुया का एक भाग है। निमोजन सपठन का<u>यपालिका का विरास निर्देशन</u> और नि<u>संचल का</u> सभी की समन्वयं के निए तुस्स् सामदान करना चाहिए।

समावय का ग्रय

(The Meaning of Co-ordination)

समायप क निष्णात्मक तथा विदेशास्त्र जाना ही पण्य है। प्रपत्र निष्णात्मक रूप में समायप की जिया संगठन में कार्यों के दाराज का राक्ती है। प्रपत्र निष्णात्मक रूप में समायप की जिया संगठन में कार्यों के दाराज का राक्ती है। प्रपत् विद्या मक रूप में यह संगठन के क्याबारिया में पित जुल कर मन्यागपुत्रक काय करत का प्रकृति का विवास करती है। हैनरी प्रयोत (Henry Fayol) न मुम्बय को प्रव घक का एक काय भागा है। उनके मतानुसार सम वय करने का अथ है एक सगठन की कियामा म एक रूपता जाना साकि उसका कार्य सरल हो जाए और वह सक्तता प्राप्त कर सक्। एक सुममित उद्यम की पहचान कही विजयतामा के प्राधार पर की जा सकती है। प्रयम जिस मगठन म प्रार्था समावय क्तिया जाता है उसका प्रयक्त विभाग दूसरों के साथ सहयोगपुवक काम करता है। दूसरे प्रत्यक विभाग सम्भाग और उपसम्भाग को सब्दी प्रकार मुक्ति होना चाहिए कि उसे मंगठर्ग के कार्यों म कीन-मा भाग ऋदा करना है। तीसरे विभिन विभागा भौर सम्भागो का काय निरुन्तर परिस्थितिया के अनुसार लाना चाल्ए । इन तीनी विजयतामा के होने पर यन कहा जा सकता ने कि एक मगठन विजय म उचित समन्त्रय स्थापित हा चुका है। जिस नगठन स समादय ननी रहता उसम मुख्य रूप स य बार्ने देखन म बानी हैं - प्रथम प्रायक विभाग दूसरे क बारे म न नुछ जानता है और न कुछ जानना चान्ता के। दूसरे एक ही विभाग क विभिन्न कार्यातमा के बीच इतना प्रमत्तर बना रहता है बितना विभाग विभाग के बीच हाता है । तामरे काई भी सामान्य हित की रुप्टि स नना नाचना । हनरी प्यान (Henry Fayol) में शाना म नमनारिया का यह ब्रिकीश एक उद्यम के निए खनरनार होता है। यह किमी पूर्व निधारित अभित्राय का परिस्थाम न कि विक समावय न रहते या मप्रयोप्त रत्न क कारण है।

समावय न तस्याच म शशासन एत प्रयाच न नुष्ठ विच रका न प्रस्ता प्रप्रण र्गाटकाग प्रकट विष्ठ है। श्री प्रमान (hewman) न व्यनसार प्र<u>मानन ने</u> सम<u>्यय व्यक्तिया न समृत्य नावों ना एनाइन तथा समृत्यविन्त बनाता है। उनेरे श्रान्त म एन <u>समृत्यत ना</u>य नर ह जियम नममारिया की किया, तन सामा म</u>

¹ Newmen op ct m 350 He ryFayof Ge al dld str lM g m pt 1949 p 104

मध्य नी ग्रोर मामजस्यपूरण तथा एकी हत eld हैं। राफ डेविस क अनुसार सम वय निय तए का एक मुख्य पट्ल (Phase of Control) है 12 एलिन (L Allen) के अनुसार सम वय प्रव च की कियाओं भ से एक के तथा नियोजन नगठन नियानमा ब्रांति की भाति उसका एक भाग है। यति एक सगठन के लक्ष्य नीतियाँ प्रक्रियाग और मगठन सु"यवस्थित हैं तो उसमे सम दय भपने भाप ही ह्यापित हो जाएगा। 3 ब्रान्व टीड (Ordway Tead) न समन्वय को एक पृथक् क्रिया माना है। यद्यपि उनका विश्वाम नै कि उनकी मायना सदमाय नहीं हो सकती। टीड वा विवार है कि समन्वय ग्रायात रचनात्मक हप संग्रशासन ही ै। ⁴ सूमन के विचारकों की भावि हमेन न भी सम वय को कोई पृयक किया नहीं माना है। उसक क्यानानुसार <u>यह एक प्रक्रिया है जिसक द्वारा प्रवासक सामाय पक्षा</u> को जोन म एक यवस्थित समूर कंकार्यों और नियामों की एकता प्राप्त <u>करता</u> है। ⁵ हेमन कामत है कि न्स प्रक्रिया को प्राप्त करने के लिए प्रवाधक पाच प्रकार के प्रवासक काय करता है ये हैं- नियोजन (Planning) सर्गठन (Organizing) स्टाप (Staffing) निर्देशन (Directing) तथा निय त्रण (Controlling)

इस प्रकार सम वय द्वारा सगठन की क्रियाच्या मं वटी क्य किया जाता है जा फूला व हार म एक छाग द्वारा किया जाता हैं। आता न होने पर हार क पना न बीच नोई सम्बाध न_्रें रहता और इस प्रकार हार भी नहीं बन पाता। यनी कारण है कि सगठन के प्रायक प्रवाधक का या मुख्य उनक्य माना जाता है कि सम वय स्यापित किया जाए । हो टर वर्नाड (Chester Bernard) न नी यनौ तक करा है कि सू<u>धिकौंक परिस्थितिया संसम्बयं</u> का गु<u>ण् संगठन के स्र</u>ह्ति व का एक मुद्र तपुरा त व नोता है। 6 बास वय (Charles Worth) के अनुमार उद्यम के नक्ष्याको प्राप्त करने के लिए समन्वय कुछ भागाका सामग्रस्थपूरा एकीकरए। है। ⁷ टरी (Terry) न निला है कि समावय विभान भागों का एक हूमरे के माय साम अस्य * तथा उमकी गतिविधि एव "यवहार का समय के माप ऐसा सामजस्य है जिसमे प्रत्येक हिम्मा समग्र के अपानन के लिए प्रपना प्रधिक से प्रधिक योगनान कर मरि। बुख ऐना ही मन सकतर हडमन (Seckler Hudson) द्वारा

¹ Nwm n Adm trat At 19 I p 190

² Riph C D Th F d m t l f l p M g m nt 1951 p 19

LAAlln M gm tad Qg zat p 43 4

Odwy7 d Adm t to It Pp d P form nc 195 p40 H mm P f m 1 M gm t 1966 p 27

⁶

Chil Bd ThF to ofth Ect p 256 Chis With Gm tal Adm tt 1951 p 242 52

प्रकट किया गया है। उनका कहना है कि <u>समयय कार्य के विभिन्न भाषा की।</u> आपस मंस्<u>रक्षित करने का महत्त्वपूरण कत्त</u> य है।

समावय और सहयोग (Co ordination and Co-operation)

समन्वय और सहयाग व्यावहारिक दिन्ट ने बहुत कुछ समानाथन से प्रतीत ात हैं। दोना म एक सगठन के कार्यों और उसके विभिन्न सदस्या का सामूहिक प्रयाम सम्मिनित हाता है। फिर भी इन दोना शाला के बीच पर्याप्त प्रानर है। हेमन (Haimann) क अनुसार सुन्याय केवन "यक्तियो की एक दूसर की मनायता क्रिने की प्रदापकट करता है। यह नोगों के समूह के स्वे छापूरा दिस्तीस का परिणाम हा स्सके विपरीत समावया म कई बातें भ्राता हैं सम भाग तने वाती की इच्छा गव रचि स कुछ प्रविक की बावश्यकता होती है। 1 सहयाग भीर समावय के भातर को अनक जगहरणों डारा स्पष्ट किया वा सकता है। एक उदा<u>रका देशी (Teny) हारा अस्त</u>ुत किया गया है। ब हान एक एम नवन का उन्नरण विया न को एव निन सबेरे नी रात्म ही पनड़ना बाहता था। इसके लिए सोने से पूब उसन प्रपनी घड़ी को बाधा घण्टे शाग कर दिया, ताकि वर जादी उठ स्का लडके का पिता यह जानता था कि उसका बहुका सबर रनगाडी परनगा। जुनन सोचा कि जुक का सबरे बठन और कपड़ प्रतने म समय तथगा इसिरए जुसन घणी ना प्राधा घण्ट ग्रीर ग्राय कर दिया। स्मक बाद पडक की मा उसके शयन कक्ष म गई और यह माचकर कि मुबह नडक को अधिक ज दबारी न करनी पड़ उसने घडी ना ग्रामा यण्य और शासे नर निया। इन सबक परिणामस्वरूप नृहने ना बेढ वण्ट पहले जन पना। दरी ने माना संवरा साथा वि । तथा बेटे ने कार्यों म<u>सन्यागता र किन समस्</u>वयनशीधाृ। सीप्रकार काण्य स<u>्र</u> उदाहरण बरात की एक घटना म टिया जा साना है। सभी वराती पन्यान के निग नवार लत् थे। एक बस का आवश्यकता नी ताकि व यस्त य स्थान पर प च मर्ने । यगत का प्रयक निक्त उद्देश्य को जानता या तथा बन निम क निम न सुक था। भन विनावनाण्हा पाच यक्ति <u>बस नान में निष्</u>ग्रसन्य ग्रमग दिश ओ स चुन दिए और बुद्ध दर बाट बरात क सामन पाच बसें आकर खा हो गट। टम घना मंभी बन तान वाल व्यक्तियों मंसन्योग की भावना थी कि तु उनके कार्यों म समावय नही था। 🗸

स<u>म अग्र ग्रोर-सहस्रोग होता पूरक हैं।</u> न्य एक एमे विक्त समूर को कृपना कर सकत है जा एक बहुत वर गहब का प्राप्त कृरना <u>चाहता है।</u> इन <u>ोोगा की</u>

¹ H m nn op ct p 28 2 T ny p ct p 34

समावयं का महत्व

(Importance of Co ordination)

६.पवा सम-वय वयो किया जाए ?

(Why to have the Co ordination ?)

समस्य प्रचेक सगठन की एड सहती आवश्यकता है। सगठन का अस्ति व रमकी सप्तता सायकता एव प्रभावशीनता सगव्य के प्रभाव म सबरे म पढ जाते है। सगठन में क्षित्र नोका के बीक सम्बद्ध एक क्षता क्षारित करता है। किसी भी सगठन मु सम यथ की महनी उपयोगिता निम्निसित कारणा स

त्राप्य और कार्ग को दूर बरना— निभी भी खगटन म विभिन्न कमजारिया के बीच समय उपक हो करता है। स न्नार के सबय सामक के सदस्यों में हिए भावता उनने व्यक्ति व विचारा एवं उपके हि स्वयं प्रामण पर सामाण पर सामारित हो सकते है। अधिकारिया म शहनार को भावता और ग्राफ का मम भी उनके बीच प्राम भग उर्थन करा को कारण वन जीता है। जब तक विभी कारक के हम अनग-जनम योखताया, इचिया एवं प्राममित्ताया नोले तोगा के बीच समन्य करामित नहीं विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित के बूद हम रही विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित नहीं विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित नहीं विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित नहीं विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित नहीं विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित नहीं विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित नहीं विद्या आता सब तुक सगठन वपन व्यव्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्राम निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्राम निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्राम स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्रामित निर्मा स्वाप्य का प्राम स्

सम वस के महत्त्व का उद हरेला हम किसी भा भूवन विमाला की प्रतिना म देख सकत है। उदाहरेला के निए जयपुर में बनाया गया सहकारी बाजार का भवन उसका नक्शा बनाने बाल इ श्रीनिवर धन प्रतात करने वात अधिकारिया आदि के

¹ H mann up tp 8

समितन प्रयम का परिएए। मह। यदि भवन निमास से पूव नक्या वनान वाल गरा चस प्रवार का प्राच्य स्वार किया जाता जित्तम आवस्यक धन का प्रव स त्या धन प्रदान करने वाले की सीमा का प्यान न रक्षा जाता ही वह प्राच्य निर्मुक समझ जाता। निर्मा प्रवार यदि नकी वताने वाल की ध्या का व्यविषय हारा प्रव कर कर दिस्स के प्रव की प्रव का व्यविषय हारा प्रव कर कर विरोध का व्यविषय हारा प्रव कर कर विरोध का प्रव निर्मा क्या का प्रव कर कर के प्रव कर का विषय का प्रव कर का विषय हारा है ते का प्रव कर का विषय का किया है जा कर का किया का प्रव कर का है जा कर का तीना के बीच अध्वयक्ष स्थापित किया आहू।

यह निरिष्त नहीं विद्या कि कौन विस्तना उत्तर लिमेगा । परिणामस्वरण एन ही प्रश्न का उत्तर सभी खात्रा ने <u>विद्या कर दिला दिया भीर बाकी नो प्रश्न विना उत्तर दिला दिया भीर बाकी नो प्रश्न विना उत्तर पिछे ही रह गए। सभी प्रका मा उत्तर निसाने ने लिए यन जरूरी था कि कोई समज्यकता के रूप म यह निरिद्या करता कि नीन विस्त प्रधन का उत्तर दे।</u>

्रमायनों के दूरप्रयोग एक एकानिता के कारस्य जब मगठन व बारों म मग वय प्रयापित मंगे निया नाता तो सायनों का दुरुपयोग होता है भीर वास्तिन परिणाम प्राप्त नहीं हो गात । वस्त्र व कं प्रसाद स सुन्त प्रतन विषया की प्रतन सत्तर बता नाता है जनने मगद न्य की ध्रवहनना हो जाती है। समठन के भिषशी सगठन के लन्य का पूरा चित्र शर्म मिलाइन म नहीं रत्य पाति। एकाणी व्हिट है दिल्ली भी विषय का प्रस्मयन करने पर जो नियाय तिष्य जाते है वे बालाविकता से दूर हात है भीर दस्तिण प्राप्त ज्यसारी भी नहीं हीन समजा जुनना मक कुर से कब जयांगी होते हैं।

सम वय की प्रकृति

(Nature of Co ordination)

सम वय सम्बाध मा जो पूत्र वर्णन किया गया है उसस "सकी प्रकृति पर प्रकाश पन्ता है। सुरुष विदुष्ती संयह इत प्रकृत है—

सम वय एन सन्तत् प्रतिया है। कार्र भी प्रतिष्ठान या सगठन स प्रतिया व अभाव भ चल नः । सकता ।

2/ मम तथ की स्थाप गा करन का प्राथमिक काय प्रव धक का रहा है। यह भी<u>ष्य प्रवास का प्रभाव उत्तर</u> धिर्द्ध ह मगठन क नता व सम्ब धी काय का में के ही माय का मायन सार्वित कार्यों मा एकता में की हो माय का मायन सार्वित कार्यों मा एकता प्रवास कार्यों का स्थाप का स्थाप की साम व्यास कार्यों के सार्वित कार्यों का सार्वित कार्यों का सार्वित कार्यों का सार्वित कार्यों कार्यों

सहरारितारलें कि तुब स्वय ग्रपने मं ग्रथवा ग्रपनी क्रियामा म सम वय नर्नी ना सकत ब्सक लिए तो उच्च प्रवाय (Top Management) की प्रावश्यकता नागी ही।

3 सम वय स्थापित करन का सर्वोपिर उद्दश्य सस्या क उद्दश्या भीर लग्यों को प्राप्त करना होता हु। निधारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए यह भावस्थक है कि उपनम के सभी चिक्त मिलकर प्रयान करें और उनके प्रयान। के मध्य तनाय या टकराव न होकर समावय हो।

अभिमायय प्रयत्नाका एक्ता है अयानु प्रवासन मस्या म काम नरन बाने विभिन्त प्रक्तिया के सलग सातग प्रयतना की इस प्रकार प्रवस्थित करत हैं कि वे सद मिलकर एक धौर एक मस्तिष्क के रूप संकाय करें।

 अना कि न्यमन एव समर न निखा है कि—सम वय प्रवध की कोई पृथक किया न<u>ही</u> है, बरन् प्रवास स्नर का ही एक बग है।

सम वय की तकनीक अथवा विधिया

(Techniques or Methods of Co-ordination)

समावा किम प्रकार किया जाए अथवा प्रकास के कार्यों में समावय की स्थापना वसे की जाए--वसके धनक स धन हं--

चित्रवीलन द्वारा-नियोजन सम वय का एक आदूश <u>सरीका है</u> जिसमे जन धन तथा सामग्री के सभी प्राप्य साधना का प्रधिकतम उपयोग होता है,। इसका उदृश्य य" है कि नियोजित प्रक्ष्यो और उदृश्या को एक सीमित शवधि के भीतर प्राप्त किया जागु। प्रत्यक नियाजन का सन्य उपत्रम क लक्ष्या कियाचा भीर प्रयासा म समेजिय जाना हाता है। नियाजन की समस्त व्यावसाजिक क्रियाप्रा का उद्गम लिब्र वहा जा सक्ता ?।

प्रवेशस् नारा-ममावय स्वापित करत का सवस प्राचीत और महत्त्वपुशा साधन पनवकारण माना जाता है । प्रपन अधिकारी क प्रति पथवेक्षक का मुख्य कत्तव्य यह देवना हाता ह कि उनने अधानस्य अपन दाच तथा अप ममुण न साथ समुचित समन्वयपुग प्रयास चार रह है अथवा नहा । उनका काम हाता है कि व निर्देश देवर समावयं के सिद्धा वा का बन दकर और समीवित प्रयाना का प्रश्नेत्रण के के संगठन म समावय क्रियाचा का प्राासहित करें।

3 अधिकार-मत्ता नारा उपास ध न बान सब र मूचना क साथ प्रधिकार मत्ता भी रखत है। अधिकार-यत्ता अथवा अधिकार शक्ति व समानत व द्वारा ग्रस योग प्रगान करन वाली को प्रयवा नाति क विरुद्ध काय करन वाली के खिलाफ प्रमुशासन ग्रांि की कायबानी के नारा स मजस्य स्थापित किया जा सकता नै । एक तरफ उपर म ग्रान-बात मूचना सचार विभिन्न । किया क बानों म अम्बद्धता लाते का काथ करत है

दूसरी तरस्य में ही मूलना सचार दण्ड समया प्रलोभन के हारा सबके नार्यों म नक्ष्य के प्रति मामजस्य नात का नात करने हैं। प्रशिक्षार सिक धा तरिक रूप से ममजारियों में मानेवर को सबक करती हैं कमधारियों से साल कर से सात करती हैं कमधारियों से साल कर के सबस करती हैं कम करती हैं हम नार्यों से साल करती हैं हम काय के हारा कमज रियों से स्वयंग्रेस सामजस्य नी प्रवृत्ति विकासिस होती हैं। समके स्विरिक्त स्वराया के प्रमानिक कारका को हूर करने का महत्वपूर्ण काय करती हैं। प्राय साम्मिक रूप के धावस्था के कार तरी हैं। प्राय साम्मिक रूप के धावस्था के कार तरी हैं। प्राय साम्मिक रूप के धावस्था के कार तरी हैं। प्राय साम्मिक रूप के धावस्था के कार तरी हैं। प्राय साम्मिक रूप के धावस्था के कार साम्मिक रूप के धावस्था के प्रतिक तरी हैं। प्राय साम्मिक रूप के धावस्था के धावस्था के प्रतिक रूप के धावस्था के ध

4 सण्डनात्मक तरीकों द्वारा-सम्वयको प्रविधिया के सगठ । मक्षतरीके होन हैं। वे स मलता समितिया सग्राध्विया अन्वविभागीय समितिया कमजारी वग नी इकाइया सम्वय स्थापित करने बाते प्रविकारिया आदि के कथ म ही सन्त हैं। प्रवासन के क्षेत्र म मग्राय्य क इन वग्रतना सक तरीको पर बा प्रवस्थी गय सहेवा ने को प्रवास । एता है वह पूर्वाधिक हुन-के साथ विनी भी प्रवास तरीको प्रवास के क्षेत्र म भी बात हो ने को प्रवास । एता है वह पूर्वाधिक हुन-के साथ विनी भी प्रवास वात करीको है ।

 प्रयक्त वरत है। व बाद विवार के प्रकरणा म विचारा क मारान प्रशन तथा
निश्चित नाति व समस्यय करन के लिए बाद विवारण वार विवाद समाग्रा कर्य
म भी काय करत हैं। वे सामाग्र काय नात विवास म सदर देत हैं निया इनक हारा ऐस कायक्रम के परिचारण एवं उनकी प्रयक्ति की संगीक समन्य होते हैं। एस सम्मत्य राजनीतिक खरकारी तथा व्यावम विक स्तरो पर आयोजित किए जात हैं। राज्यपाला मुख्य मित्रया तथा विभिन्न विभागों के मित्रया क सम्मत्य राजनीतिक स्तर पर सम वया मक व्यावनित्त होत हुए एहें। साम्यत्य क्षार्या है। सम्मेत्रता के या नात सहलारी खेचां के सम्मेत्रत नाथ विभागायक्षा के सम्मत्य साते हैं। इमके अतिरक्त कुद्ध विज्ञा के सम्मेत्रत नाथ विभागायक्षा के सम्मत्य साते हैं। इमके अतिरक्त कुद्ध विज्ञा के सम्मेत्रत नाथ विभागायक्षा के सम्मत्य साते हैं। इसके अतिरक्त कुद्ध विज्ञा के सम्मत्य नाथ विभाग सम्मत्य भी हैं जस उपकृत्यनित्र क सम्मत्य तथा विभाई और शक्ति विभाग समायोजे (Impation and Power Seminar)। इस इनाय्द्री व विभाग गाया के मुख्य समियका तथा में वाही परियोजनामा के प्रधान सम्मित्ति होन हैं।

यदि व्यावसायिक प्रवास के क्षेत्र मं ल वो सामृहिक बठकें (Group Meetings) समयव स्थापित करते का अच्छ संध्य हैं। क्लके माध्यम म एक प्राय प्रविकारित एक स्थापित करता है। किभी भी प्रस्तावित सीत ध्यवा करम का प्रभाव स्थापात करता है। किभी भी प्रस्तावित सीत ध्यवा करम का प्रभाव स्था हागा क्सके निर्ण उपक्रम के विभिन्न विभागाध्यक्षों की वठकें दुला जाती है विभागाध्यक्ष भी अपन प्रपत्न विभागा की वठकें प्रायोजित करते हैं भीर इन सामृहिक वठका म स्वनात रूप है विभाग वर्षक निर्णय निर्ण जात है। कभी क्यों सामान प्रकृति के विभिन्न उपक्रमी के बीत प्रविक रिया म सम्मत्तन होने हैं जिनमें सामान प्रकृति के विभिन्न उपक्रमी के बीत प्रविक रिया म सम्मत्तन होने हैं जिनमें सम्मत्तन करते विभाग उपक्रमी के प्रविक स्थान वर्षक का विभाग वर्षक स्थापत वर्णक साम समुवित करते उठाए जात है। सगठन स्वय स्थापित करने का एक उत्तम साथन होना है क्योंकि सगठन म समस्य के सभी तर्षव होते हैं। एक स्वस्य स्थान विभाग तथा प्रविकारियो तथा कमवारियो की ध्यविकारी रेखाधा की सीमाधा को निवारित करती है का निवारित करती है का निवारित वर्षा करने वर्षा करता के स्थान पर तालमन वर्णाए रखा जा सक ।

5 व्यक्तिगत नेतृत्व द्वारा—जेता कि बुल ने तिला है कि समु<u>बय एक</u> मानु<u>बीय दिल्या है और अब सुत्र अपिक व्यक्तित अ बरला तथा प्रवृतिया द्वारा इसकी स्वापना करता है। यदि <u>यतित्रत नेतृत्व निष्यत और स्वाप्त है तो उपक्रम के</u> स्वापता के नार्यों मु प्रभावी समयव में स्वापता के स्वाप्त समान रखते हैं।</u>

⁶ व्यक्तिगत सम्बक हारा—यह समन्वय स्थापित करन का सबस श्राठ साधन माना जाता है। व्यक्तियत सम्बक्त प्रत्येक कमवारी को श्रपन डा ते प्रशासित करता है और इस प्रकार का सामृहिक प्रयाद सगठन में उच्छ सम वस की स्थापना करता है।

7 सम्पक्त निका द्वारा निकास के अवश्यकता ता पर सम्पव शिक्षा (Lasson Men) भी उपन्य की क्रियाओं मासमाव्य लाग का प्रयास करत है। किन्तु समावय की यह तकनीक न्यारण की व्यापन की प्रमुक्त है। करत है। किन्तु समावय की यह तकनीक न्यारण शिक्षा की प्रमुक्त है। पर ही प्रसार्थ के पर विकास को किया जा प्रकाह किनान्त प्रावशकत पण्डे पर ही प्रसार्थ के पर विकास का कि है।

श्र प्रमानीकरण द्वारा—व्यवस्थी एक प्रश्चित्त ने प्रमुखार श्रविधाना तथा । रीत्या ना प्रमानिक्ष समयव का एक अष्ट तरीका है। उन समस्त अकिए भी को जिनहा तस्य प बहुन से मुत्रुची स होता है भीर की पुरराहित स्थास की होती है समायव प्रमाणीकृत कर निया जाता? । काय प्रणातिक्षा के प्रमाणीकरण के बाद उनहरूल अपन (Forms) है। नियमानुनी चिन्तुसम तथा नियम एस

प्रमापीक्रण के ती आप उदाहरण हैं।

9 बसट द्वारा उज्बासरीय समय राज स अबट बनाने की प्रक्रिया सनायक हैं। समरिवा म बबट व्यवस्था के सबित होने के पण्य विभागी म तो की प्रक्रिया सामक्य मा कि बाद की प्रक्रिया होने की प्रक्रिया होते और बोदिया होते और बोदिया हो दे की प्रक्रिया होते और बोदिया हो दू कर की है। बचन के पिल्म कप स का ने पर्द सह प्रयम्द किया साता है कि विभिन्न विभागों के समुदानों के समयवाद है या ने कि इस देवा लाए। "भी "कार म किमी में छंडा प्राप्तना के निष्क प्रदूरात की विभागित म या दिवा पर स वे वा लाता है कि वा लाह है कि वाई कि वा लाह है कि वाई की वार्यों की प्रतिविद्य की कि ती लाह कि ती लाह कि ती लाह कि ती लाह कि ती कि ती लाह कि लाह कि ती लाह कि त

10 सामूहिक निराय नारा—संपठन के विभिन्न सम्बाधित व्यक्ति मिनकर प्रति कार्यों के मन्बाधित अपनी समस्याओं के निवान के सम्बाधित सामूहिक निराय के कहे हैं और इस प्रकार सम्बाधित होता है। समून हारा निया गया

तिस्तय सरतना स कार्याचित किया वा सकता है।

11 सितित सरेशवाहन हारा—प्रापृतिक युगा में व्यवसायिक उपक्रमा म निक्षत महेगवाहन (पन तार सुनित सारि) भी सुगल्य स्थापन करन का महत्वपूर्ण सायन है। न्यका उपयाग प्राय यक्तियन सम्पक्ष के पूरक माधन के क्य महाता है।

12 स्वतः सम् व्या द्वारा — व्यावमामिक सग्रता म मान्य यित विभागान्यस् सीर प्रियक्तरी सपने प्रपन अता म नद्वय समान्य वनाग रक्षन कर प्रपत करने एति है। पर चूनि क्वन इसम उपक्रम क उहु क्या को पूनि होनों किन है मत यह नी देवन रहना चाहिए कि अप विभागान्यसा या अधिरारियों की क्षित्रामा पर उनक नार्य का विपयित या जुग प्रमान न पढ़। बाउन ने इसे स्वन समुज्य (Celf Co-ordination) की सन्ना है भीर समान्य वाए रसन की यह एक मान्यिक इक्तिक है।

- 13 सक्ष वर्ष क्विजित ग्रन्य उत्तेख तीय सायत—हा ग्रवस्थी एव मन्द्रवरी म प्रवासन के क्षेत्र म समन्वयं के कुछ धाय माधनो की चचा की ह जो प्रवाध क क्षेत्र म भाग्रयवा किसी उपक्रम मंत्री सरन्तत स नामू होत हैं
- ा) क जीवन कुण्य जन (Centralised House keeping) सम्यास्य वा प्रमास्य के धानवत आय प्रणास कराव हो। प्रधा मन म पुण्यासन असस्या के धानवत आय प्रणास कराव प्रधार स्वामी की सफाई तथा भरमन खुराईन स्था प्रतिनिधिक एक उपकरणा का नियंत्रण कर्नेप इक परिवहन तथा लाख स्वी टेनीचेके सवा आत है। प्रधम क्ष्य आयोग न 1949 में निकार शानी कि एक सान्य स सब मो के कार्यात्रय की स्थायना की जानी काहिए। जिस इस प्रकार की गृह पात्रन सेवामा का कार्यात्रय की स्थायना की जानी काहिए जिस इस प्रकार की गृह पात्रन सेवामा का कार्यात्रय की प्रमासिक गानामाय का प्रकार कर्वा गृह पात्रत के अहुत स प्रधार प्रधार कर तो गह की। भारत म करीकृत गृह प्रधान के अहुत स प्रधार प्रधान कर तो गई भी। भारत म करीकृत गृह प्रधान के अहुत स प्रधार प्रधान कर तो गह कि ना गिनाण सरकत प्रधान का प्रधान का प्रधान कर तो गह कि ना गिनाण सरकत प्रधान के क्षा का प्रधान कर तो गह कि ना गिनाण सरकत प्रधान के ना भी जीवर प्रधान कर स्थान कर तो स्थान कर तो स्थान कर तो स्थान स्थान कर स्थान स्थान कर तो स्थान कर स्थान स्थ
 - (11) बिल् स जारक (विभाग) एक जड़ सम्बन्धमन्तर्स है। सम्बोधन सरकार व नायेनमा स्था तथा साधन का समयव मन क बार म बाधिन बनट एक निज्ञ मात्र हो है। बिल समानव हो एसा तत्व है जो नाम वी एक सदमान प्रीजना समीत् बनट काने कि निए विभिन्न ममानवी ने कारकमी मीग तथा दोवा का समाव्य ने कारकमी मीग तथा दावा का समाव्य म प्रता है। बिल मात्राव्य का काम बनट स्थीहर हो जात स्था मात्राव्य मात्र प्रियोधी ने बटबार क साथ ही समाव्य तरे हो जाता है कि कार्य करने बनी विभाग आदि। यत्नि निमी शावन्य को काय कर म परिणा करने बात्र वा साव्य कर साव कर म परिणा करने साव करने हो जो उसके निग विकास मात्राय का समाव्य नहीं मात्र हो साव हो साव हो साव करने हो तो करने करने साव करने हो तो उसके निग विकास मात्राय का समाव्य हो साव हो साव हो है।
 - (111) ममजय के ब्रतक धौरवारिक माध्यम भी हैं। यह प्रतीरवारिक होते के कारण कुछ कम प्रभाववाली नी होत हैं। इनम सबसे समिक महत्वपूरा कराविद स्थापित्रत सम्पक हैं। वे विवारी के स्वतन द्राधान प्रतान पुरत वाद दिवाद तथा सममीते द्वान समस्या का सुनमान म सन्याता देते हैं। मिनियाँ धौर सम्मेलन ऐस प्रनीपवारिक परामधों के लिए उपयुक्त प्रवस्त प्रनान करत है। भाज मध्याह मोज बाय पान और झनीपवारिक सवाद के माय माध्यम हो नए है। क्यांचिद अमासनीय समयम का सबसे प्रक्रिक महत्वपूरा पाध्यम प्रगुशासित स्व प्रणानि है। हमारे देश म जू कि काम सन्दा प्राय अधिक व्यक्त प्राय ने द्वा म सन्।स्ट के नमिनण सार यह की नीतिया याजनाओं तथा कायसमों म समयव

\$28 प्रजासनिक सिद्धान गव प्रवास

का प्रभावशानी माध्यय है। बात में सम वस करने बाल तस्य के रूप में भी छ। भष्टिय भी कुछ कम मन्द्रवरण न ी होता।

सम वय की पूर्व शर्त (Pre conditions of Co ordination)

समाध्य का कार्य अत्यक्त जटिल है और "या या किसी उद्यम का माकार विस्तृत होता जाता है उसके कार्यों के एक स्पता लाना उतना ही कठिन हो जाता है। प्रशासन धरना निसी भी उपक्रम या सगठन में काय क्षात की दृद्धि नहें परिस्थितियाँ एउ नई तकनीकें इस बात को नेंगित करती है कि समावय के पुरान मरीका को बन्या बाए प्रायवा बसानुतन की स्थित पदा हो सकती है । हिमी भी उद्यम म च हे वह सरकारी हो या गर सरकारी अ्थ पारिक हो या प्रशासिक श्रमम सम वय स्थ पित करने के लिए कुछ महरवपूरा कदम उठाने पढते हैं जि हैं समावय की प्र शर्ते भी करा जा सकता है। श्री खमेन (Newman) ने इन पूत्र शतों को निम्नलिखित पाच भागी में विभागित किया है-

L सर रिक्रन संगठन

2 सामजस्यपुरा कार्यक्रम धीर नीतियाँ

3 स्वार के सु प्रवस्थित तरीके 4 एडिक समावय की सहायता

5 स्रवीक्षण द्वारा समावय मजम रात--प्रदे<u>ष</u> सगठम म कुछ क्रियाण एसी होती है जिनम एक स्पता स्वापित करना जरूरी होता है, जस एक बीमा कम्बनी म संबद्धों के बावे कानुनी काम मादि। यदि किसी विभाग की उन एकक्ष्य कियाओं को एक ही प्रशासनिक काई से हिम्मिनिन कर निया जाए ता समावय का क्षाय सरत हो जाता है। उस इकाई से प्रसावित जनता अनीपवारिक सम्बद्ध करा सती है। कार्य के प्राधार पर संगठन मं प्राय अनव इकाइयो की स्थापना कर दी जाती है और "या "मा एक उद्यम का विस्तार होना जाना है ये इकाव्यों भी बढती चली जाती हैं और समायय की समस्या जटिल होती जाती है। सम वय कामै का सरल बनाने के निए एक जस कई कार्यों को समान दबाई के समीन कर दिया जाता है,। जब कभी एक कायपालिका में सम्मुख समावय की समस्या अम्भीर हो बाए तो उसे विभाग के प्रवास म परिवतन फरना चाहिए ताकि अगनी प्रतियाखा को सगठना मक रूप स एक दूसरे के निकट लाया जा नके। एक भा छ नगढन में समन्त्य की द्विद से प्रवास को बार बार देखने की धावश्यकता नहीं रहतीता

सगठन में जब स्पष्ट रूप से यही बात नहां होता कि कीन प्या करता है तो समावय की प्रक्रिया अधिक सम्रक्त नहीं बन पार्टी । उदाहरेला के लिए, गाँवी में धम्छी नती क साधना के प्रसार में कई बार न्सलिए विलम्ब हो जाता है कि निश्चित रूप से प्यायना और सामुवादिक विश्वस योजना भी इकाइया का यह पता माने हाना कि यह काथ विस्त करना वानिए। उत्तरदायित्व और सत्ता का रूप निश्चित न होने पर बाथ मिंवरण्य होना है दबरे तोया म यसन एक्टीमया नोनों के समठन की साथ मिरनी है और उसके करनों पर इसका प्रभाव पडता के। माठन की कियाओं से समजय स्थापित वरता बहुत पठित है। जब एक समठन के दो प्रियचाओं से समजय स्थापित वरता बहुत पठित है। जब एक समठन के दो प्रियचाओं से समजय स्थापित वरता बहुत पठित है। जब एक समठन के दो प्रियचाओं पर सोचन कराते हैं। कि एक ही काथ वा उत्तरदायित्व हम दोनों पर है तो भी परेगानी बढ जाती है। इसके काय का दोहराव होता है। बासता म सम वर्ष की योजना बनात समय सगठन के समन ख्यार करना करने समर ख्यार करने हमें सम्बन्ध सम्बन्ध सम्बन्ध करने समर ख्यार करने समर सम वर्ष की योजना बनात समय सगठन के समन ख्यार करने हमें सम्बन्ध स्थार करने समर ख्यार करने हम सम्बन्ध सम्बन्

समिति त्रियाण न नेवल एक दूसर क एकस्प हानी चाल्यि बींक उनके सही समय पर सम्पन किया जाना चाहिए। समय की दिन्द म सगठन को सभा क्रियाज की एक साजना तथार का पाए और उस धोजना को नियाजित करते समय समन्यत को प्यान म रचा जाए। एक जा समन्यत तभी स्वापित हा सकता है जब सगठन की जियाण निविचत समय के अनुसार सम्पन की जा रही हो।

तीमरी शत-सगठन मा व सचार व अच्छे साधन अपनाए जात ह ता समाचय सुगम हा जाता है। सचार-ध्यवस्त्रों से तुरत ही पता चत जाता है कि

¹ Newman op cat p 393

सगठन के नाय यानता न अनुसार आग वर रह है या नहा । यरि एसा नहीं हो हो। ता अ वश्वनतानुसार समायाजन निवा जा मनना है। हिए जान बाने नायों और जननी रिपिनिया ने सन्य ध म सुचना ना प्रमार अतिथ्य ने नायाज्ञ म त्यार करने कि तियाजिय ने नायाज्ञ म त्यार करने कि तियाज्ञ के नियाजिय के नायाज्ञ म त्यार करने कि त्यार व्यापनियों है। समन्य के नियाजिय म स्वार-व्यवस्था ना कर्ण में स्वार द्वारा न मस्त पुत्रभ का जानी हैं। समन्य म स्वार-व्यवस्था ना कर्ण में अपनाया सामा है जम-विवा परियोद्धित प्रतिवेदन (Working Papers) नितिन प्रतिवेदन (Wintten Report नियमित स्वीविक प्रतिवेदन Repullar Oral Report) सारि। सचार व्यवस्था क ना सामा द्वारा संगठन को दिन प्रतिवित्न की नायवाहिया एक नायना सामा स्वारिक्त रेखा जा सक्ता है।

चौथी रात —िरक्षी भी सबका म समायय <u>को करार है</u>। नहीं लादा की सकता। सके निए सावन क सदस्य। वी सहमति एक महयोग प्रसानस्यक है। जब स<u>भी सदस्य इवाना ते सन्याय दन क</u>िए <u>तथार रह</u>त के तो समायम का बाम मर<u>ू हो जाता है।</u> अणक विवेकशीन बायपानिका एक्स्किस समायम की प्रस्तरामा वा विकास करने का प्रयास एक्सा है।

मगठन ने सभी सन्स्याम एकतापूर्ण कार्यो कंप्रति उस्साह पदा करने कं रिए कुछ और वन्म उठाण का सक्त है विवतनः प्रान्युमन (Newman) ने सं प्रवार उपक्र किया है—

2 सामा ए रूप से स्वीकृत परम्पराओं की विक्रिनत करना (To develop g neral accepted Customs)—स्वे आपूरण सम्पवय तब ग्राधिक ग्रासान होग है जबिंद लाग सरलतो से एक प्रसरे के साथ काथ कर सकें। यह सभी सम्भव है जब उस सगरन म साथ न लिए एसी परम्पराए स्थापित की जाए जिनको उसने सभी सदस्य स्वीकार करते हा। इस प्रकार की परम्पराग प्राय अपन आप विकसित होती हैं। मुख्य की प्रसानिका का कार्य यह है कि वह राजने कि कास को प्रोस्माहन दे। व्य प स्थापास के अपयोग पर यह काल किया जा सकता है कि कोई व्यक्ति सगठन म कथ करने सीम है अथवा हों। विवासस्य व्य परस्थायों के प्रमृक्ष क्या की न

- महरवपूर्ण सहायता स्वास्त जाना चा ए।

 4 सम्प्रस्य श्राह्मि की नियुक्ति (To Provide Liaison M

 विनोद परिस्थितिम म अध्यक्ष मगठन न स्वयं सदस्यों ने साव प्रतः न ने प्रमध्य सम्बद्ध न ति एक पाता और इस तरह धनीपक रिक्त रूप स्वाय प्रतः न य । नियुक्त प्रति । स्वयं न विवास स्व । नियुक्त प्रति । स्वयं नियुक्त न विवास स्व । नियुक्त प्रति । स्वयं ने स्वयं ने सिप्त नो व्यवं मान्य म व्यवं ने स्वयं ने सिप्त स्वयं ने स्वयं ने स्वयं ने स्वयं ने स्वयं ने सिप्त स्वयं ने स्वयं स

होना है और व समावयं व रूपालपुण साधना का मुम्माब देत है 1¹ इन मध्यवर्ती श्रीषकारिया का प्रयाद पालियत सम्ब वा का एक विकास नही माना जा सकता ।

5 समितियों के प्रतोग हाना (By the use of Committees)—सिनितयों के माध्यम से संगठन के विभिन्न गत्स्य परस्पर सम्पन्न स्थापित करत हैं उनने बीज् प्रयक्ष प्रक्रिया सम्बद्धा को विकास हाना है धीर वे प्रपत्ने परिवर्गणा एवं विकास का धनोगनार्गिक रूप से सावता प्रणान करते हैं। जब समितियों म समठन की सुनस्यामा पर विचार किया किया काता है ता प्रस्था परस्य को विचार प्रभिव्यक्ति का मनसर प्राप्त होना है जिहे वह आय प्रकार रूप न निकर मकता। समिति की प्रजियामा की जानकारी प्राप्त करते सहस्था की समक गत्यक्त्रियों हुँ जाती हैं। समिति को प्रजियामा की जानकारी प्राप्त करते सहस्था की समक गत्यक्त्रियों हुँ जाती हैं। समितिया के माध्यम से सहस्था का सहस्थापुत्त व्यवहरूर विकमित होना है जिसके फलस्वरूप समज्य की प्रशिव्य स्थात हो आती है।

पासमें शत—उपधे का सभी साधनों को प्रथमा ेने के बाद भी सपठन की कियाना वा एक पता को न जब जाता है जिसमें समयन केवन प्रशिक्षण (Super 135101) द्वारा ही किया जा सकता है। सगठन के अध्यक्षण कर परिवाद है कि व्याविक कि अधिकार अधिकार जा सकता है। सगठन के अध्यक्षण कर तर रहे हैं या नहीं। सम बय की वृद्ध को न रही कि सम बयाना रहे कि विकाद की प्रशासन के कि विकाद की प्रशासन करने करने की प्रशासन की प्रशासन करने की प्रशासन करने

भी प्रक्रिया ने दूस पत्र्भूना क्षत्र क्षायत सीमित नोता है। प्रयक्त समय्त सं प्रक्रियाल समायवारसक नाथ सन्द्या हागा स्वादा सिय जात है। कुढ विचारसा भा तो पहा तक कहना है कि समा<u>यव कार पुषक निधा नहीं</u> है। दूस क प्रवादक नारा निए जान वास प्रवादाक कार्यों सही निनित रण्ती है। हसस् (Hammann) के मन्त्रा से यिन वह (Manager) प्रप्ते पाव प्रवादा सकत्र कार्यों भी कुशतता दौर विच्यान्त्र पुत्रक को तो उसके परिणासस्वरूप समायव का यापना स्वयु साथि हो जाना विकेश समयवर्ग की सावस्वरूग नगा हसी। 1 प्रवाद साथकी शीव कर्य है—नियोजन सन्दर्भ के सन्याग वर्ष (Staffing) निर्मात

वह प्रवासक वियोजन करने न्यना है नो समाचय को प्रतिमा प्रारम्भ नो जाती है। योज । बनानं समय समाचय हा जो प्रवास में स्थापिन विचा जा मकता है। प्रवास का ये क्षेता नाना है कि बार ये योजनाये एक नसर म सम्बद्ध है। सालन के विचिन्न भागा न सम्बद्ध वह योजनायों के नसर म सम्बद्ध है। सालन के विचिन्न भागा न सम्बद्ध वह योजनायों के वास में विवास विभाग करें एक सम्बेद निया सुभाव प्रतिमा कराता है। हुआन योजना का एक सम्बद्ध प्रतास वस्त्र ये कि तस्त्र म मत्त्र वही और त्याता हिंदी कि विचा विभाग कि है नो भी जनका सम्बद्ध पर विभाग कर के सिमा संव्यातिक की जाती है नो भी जनका समयवाप पर विभाग कर साम रनता है। मुता (Mooney) न समयवा को नेयन रनता विभाग का प्रवास कर कर साम रनता है। मुता (Mooney) न समयवा को नेयन निया विभाग कर प्रवास नात्र ने ने साम विभाग कर साम नात्र ने साम अपने की नोयन है निया विभाग कर साम नात्र ने सम वा सम्बद्ध को सामित के साम विभाग कर साम नात्र निया सम सम वा सम सम वा साम विभिन्न पण्या ने अपने विभाग कर साम सम वा सम सम वा साम विभिन्न पण्या ने अपने सम विभाग कर साम नात्र ना सम सम सम वा साम विभिन्न पण्या ने अपने सम विभाग कर साम सम वा सम वा

समयारी वर्ष (Statting) की निवृक्ति करने समय भी सगरन के प्रापक्ष का समय का व्यान रकता लागिए। उनका ज्यान । कमका निवृक्ति करने व्यान्त किनक अव का प्राप्त । साम वर्ष वाधित कर सक् । साथ ो निवृक्ति किन का प्राप्त । साम वर्ष वाधित कर सक् । साथ ो निवृक्ति किन गाँउ विकास के स्वार्ण को स्वर्ण को स्वार्ण को स्वर्ण के स्वर्य के स्वर्ण के स्वर्ण के स्वर्ण के स्वर्ण के स्वर्ण के

निरी रण नरता रहे और इसता रहंिय एन दूसरे के सन्योग द्वारा सम्पन्न नी जा रही हैं बचवा नहीं।

प्रस्था का एक अन्य सह व्याग काय है सपने अधीनस्था पर नियाजिए रिला। ियांचण का समान्य की अधिका पर सीधा अभाव पडता है। सार सी जिसा मिर सि टि Davis) ने ता समान्य का केवन निभ ज्ञा ना ही एक पहलू माना है। नियाजण करते समय सायका जोश यह देखा जाता है कि सम्यन की विभिन्न नियाय नियोजित रूप स सम्यन की जा रहा है अपना नजी। यदि ऐसा नजी रहा हो सो सुरत ी जाई सुगारने का अयास करता है और ज्ञा अकार कहा मानव की साम असास करता है और ज्ञा अकार कहा नियाजिय की साम असास करता है और ज्ञा अकार कहा नियाजिय की साम असास करता है। है सेन के साज्य की स्थापना करती है। है सेन के साज की स्थापना करती है। है सेन के साज की साम असास करता की मूल

समाचय के सिद्धा स

(The Principles of Co ordination)

मरी पायर फोनट (Mary Parker Follet) ने समझय के चर सिद्धातों मा च नक किया है। व निद्धात ग्रो चुनन (Newman) व सन्तान एक सन्यस परामन (Much sound advice) स परिपूता है। इनके साधार पर समझय की प्रतिया को सपन मान्य एक समाखपत जनाया जा सदना है—

1 समयव वी स्थापना कि निए सम्बिधन उत्तरनाथी अक्तिनो ने बीख री<u>षा सम्बन्ध स्था</u>पिन कुना चिंछा, रून^{के} बीख प्रयक्ष यक्तियन सवार प्रवस्था रूनी वाणि। उनकी एक रूमरे की समस्या स्थिति एव प्रयनि से परिचित रहना विण। जप्र वो अधिकारी प्यने कायान्या मुबद के अपने पुन की हैसियत से एक इसरे स सम्बन्ध स्थापित करते हैं ना प्रतर्भ समस्याए सुनमन की प्रयेक्षा प्रमित हुकर बन जाती है पर कब य अधिकारी यनीरण दब से आमने स मन व ता करते हैं ना किन समस्या का समाधान भी सहज है हो साता है।

2 सम्बद्ध को तसावान सा सहन हो हो आता है।

2 सम्बद्ध वोजना एव नीति का निर्माण करत समय उनके प्रारम्भिक हरा पर ही प्रधिन प्रमानी स्मान्य विचा जा सहता है। जब प्रशासन में सम्बियन नीतिया निर्धाणित की जा रणी हो या निर्धाणन किया जा रहा हो उसी समय प्रधिकारियों के बीच भी मा स पन स्थापित हो जाना उपयोगी होना है।

पूमन के साणा मा जब योजन ए बनाई जा रहा है तथा काय की प्रारम्भ नहीं निर्धाणा की तभी सामजस्य नाता अधिक सरक होना है। गीति एव योजन सम्बद्ध निर्धाणा को तभी सामजस्य नाता अधिक सरक होने ही स्थापित परिचाण को स्थापित करने और स्थापी समस्याम को समयोगित करने की स्थिति से समयान करने की स्थापित के सोस्था

तब उनम से प्रत्यक यह चाहेगा कि वह स्वय के निर्णया पर स्थिर रहे सथा दूसरे

¹ H m n pet p 35 1 Newm opet p 401

4 समज्य एक निरनर पत्त वानी प्रक्रिया (Continuing Process)

है। ऐसानी होना कि सगडन स एक बार समयय स्थापिन कर दिया नाए तो
भदद या बन्न समय के चन्ता रहे। समदय स काय का प्रवस्त पर नी छोड़ा
आ सकता। सगडन के प्रयाप को नगतार इस निर्मास प्रयत्भी स एका होता है
प्रथम सगडन स पने विकार थन। हो सकुत है जिनकी बन कपार भी न कर सके
फी जिन पर वन नियनण न रख खरे।

समावय के रूप

(The Forms of Co ordination)

समावय नी प्रतियालस्वरूप (V<u>ertical)</u> राजो सकती नै ग्रीरसमतीने {Horizontal) सी।

् नाम्बर्य माज्य (Verheal Co ordination) म हमार मा समयम के उम्म हप्त है नी स उन नी वनहीं र विभिन्न क्या र बीच र र रिप्ति ह्या आता है। उनहरण के निया एक माउन के निर्मित कर प्रिप्त कि निर्मित कार्या है। उनहरण के निया एक माउन के निर्मित कि साम कि साम हो। उनहरण के निर्मित कि साम कि साम हो। उन्हें पर स्थान कि साम है। उन्हें पर समा कि साम हो। उन्हें पर पर स्थान कि साम है। उन्हें पर पर स्थान कि साम हो। उन्हें पर साम हो। उन हो। उ

समतर समाय (Honzontal Co-ordination) ना प्रय उस मान वप म के जा प्रयोगक के समान स्तरा पर क्या जाता के। क्या प्रकार के समायन म कमवारिया एक अधिकारिया की स्थाछा का प्रधिक महाच लाहे। यदि समायप न किया जाग नो नगठा वंका जै नी निकार हो जाती है। सम्नान स्तर वा व प्रविकारियों वं बीच सम बय स्मापित कान की कुछ प्रपत्नी समस्प्राप्त हैं क्यांकि ये प्रविकारी प्रपत्न विकासीय कथा का प्रवासक होता हैं आव उनके बीच समावय की स्पाप्त के रिष्टु निक्चित साज्ञामा प्रश्वा धारिका ना प्रयोग नी किया जा सकता। या प्रविकारी एक स्पर पर सन्तावान् नहां त्रानु। समझन के पूत्र निवारित तस्यों को अन्त करने की स्वरूप सुधान की आती है कि या त्रीम प्रपत्न बीच समावय की स्पाप्ता स्वरूप हो कर सेते।

ज्यपुत्त यो त्यां व प्रतिस्कि समायय व ना रूप श्रीर भी हैं। समुज्य मुन्ति (Internal) भी हो सक्ता व कौर वाजु External) भी । प्रानित्व समायता मो एक सगठन हारा उसकी विभिन्न ज्याहणी है बीच निया जाता है। यह समयता मो एक सगठन कारा उसकी विभिन्न प्रयोग अस्पत्त समेव बाह्य ता वा सभी प्रभावित होता । जोक प्रधानन में भी प्रभावित होता । जोक प्रधानन है विभिन्न सगठन पर जनमन राजनीतित दान मरादारी नीतियो एक व्यक्तिगत न वाचा राजपावित कारा मरादारी नीतियो एक व्यक्तिगत न वाचा राजपावित प्रधानित स्थान पर स्थान प्रणावित न वाचा राजपावित स्थान कार्यो है। स्थान राजपीति स्थान स्थान

सम वय की वाबाए

(Hinderances of Co-ordination)
संगठन के जीवन एउ विकास म समावय का मौलिक स्थान <u>रहते पर</u> भी
मूनक <u>एनी बाबाए है जो सगठन के समावय की बापना</u> के साम की <u>सबन्द</u> करती
है। हमन (Hammann) के साना म का जा सक्ता है कि स<u>मावय सरनना</u>युक्क

्राः वन्न (Hambann) ने सान्या म ता जा सदता है कि स<u>मायस अरतनामुक्त</u> विकास का नाम किया जा सन्ता विकास का नाम के साधार पर क्याचित प्रयक्त नम्मात क्यम न तत्वा की या अपन कर स करता है। तथा उसी रूप म उन्यापन परना चाहता है। सगठन म स या या प्रवक्त कर स वाला प्रयापन पर उसका प्रयोग न पर प्रवक्त प्रयोग न पर स्वय का समायोजन करने नो तथा हा ता भी कार्यों के बीच वोहरात ने मक्ता के बीर उनस समय पाया जा सनता है। समायस कार्योग मिला के सीच पारी प्रयुक्त व सामाया नाम करने से पूत्र वर्ष उपयोगी होगा कि इससे मायित कर उसका महत्वा कर स्वयापन सामायो कार्योग कर स्वयापन समायोग कार्योग कर स्वयापन स्वयापन कार्योग कार्योग कार्योग कर स्वयापन समायोग कार्योग कार्

सगठन में बुद्ध नाथ दूसरा की तुनना संग्रीधन म_र स्वयूस होते हैं। प्रपने मन्दव ना दुरुपयोग करत हुए कर बार उसके प्रवाधका के सन मं उच्चता की भावना घर कर जानी है। सगठन कं साम प्रधिकारिया कं सनोबल (Morale) पर नमा बुरा प्रभाव पण्ता । समनयक्ता गरा इस प्रकार के साँ चना क दावा को प्रात्माहन न देवर उनका प्राय कार्यों के साथ उचिन सामजस्य स्थापित करन का उत्तरदायित पूराक्ष्य से प्रव धक का है। इस क्ये को किसी विजयन प्रथवा किसी विभाग का नाही साँधा जा सकता। प्रव घक क मस्तिष्क म परे सगठन का तथ्य एव चिव स्थप्प रन्ता है सत वह न्य उत्तरगायित्व का निवीं सकता पूरक कर सकता है।

प्रव लोक प्रशासन के <u>शेष स समन्यय प्राप्त करन का प्राप्त कि</u> प्रतिनिन निन होता जा रहा है। समजना का प्राप्तातीन विकास इसका एक महत्त्वपूरा कारण है। क्य प्रिष्क कर जान से समय वय स्थापित करना भी किन वन गया है। नगठन क्या <u>नेत ने सशीनस्य कमचारिया की सम्याप्तीय</u> हो जानी है तथा स्वार नाथा। कर समन्या जिन्द वन जानी है यन समावय का काय प्रयोग किना हो जाना है।

मन तय व माग वो पवीना बनान वाती एवं स्य समस्या वि<u>गानिक एस</u> स्वाधित है। सत्यान सगरन से बनानिक एव तक विशे विकास के परिगामस्वरूप से स्वाधित है। सत्यान सगरन से बनानिक एवं तक विशे विकास के परिगामस्वरूप से स्वाधित कर निया जाए। से विवाप क नान अपना नास से नी नानम्न रून है स्वाधित कर स्वाधित सम्वय स्वाधित करता एवं स्वाधित समस्या है। सागत नियान तो या तक वहा है कि प्रसासन विगियों के कार्यों के समन्या है। सागत नियानिक तो या तक वहा है कि प्रसासन विगियों के कार्यों के समन्या है। विश्व किराय की प्रकृति का प्रसार होने पर नगठन का नाम ध्रादे छोट सागो म विभावित या जाती है सीर उनम संप्रश्यक साम स्वयंत कार कार्यों के साम संप्रथम साम

पन वय क नार्यों म मानव प्रश्ति स ध्रवन समस्याण उपन हो नाती हैं। सगठन की प्रथक हमाई भपन ग्रापना प्रपन कार्यों स ी सन्यधित रखती है और दूसी काइ क नार्यों म रचित्री लगा। प्रयक काई का प्रवाधक कवल प्रपनी काइ क क प्राप्त क बारे में ही नोखा। है वन सम्पूण न्यम स प्रपना मन्यक बनाए रखना नहीं चानता।

सन वय के मन्या म विश्वविकारण मानव प्रकृति, सगठन के बह प्राक्षार प्रादित वा <u>हारा</u> प्रस्तुत नत समस्यागा क प्रतिम्क्षित प्रमा व<u>य</u> की क्या पर और भी श्रान साम ए होती है। समाव्य गामा श्रान कितनच्यो एवं बाघायों से पूण है। किस भी सगठन म बाशाए न्यान होने के कारण होते हैं। प्राप्त न तक न्यान मुस्तिक के अनुसार ना कारण किन्दितिहा है

- (1) समठन का भविष्य <u>श्रतिश्चित</u> रहता है। समठन का जिल्या एव जनना की निया प्रतिक्रिया किनी भी अध्यक्ष की समभ तथा का पना का बाहर की भीज होनी है। तामस्याभी अनुसाना का सही जाना निश्चित नहीं रहता।
 - (2) एक अप्रेसिया प्रभावशाली समावय के निष्या छा नेतृव परम

प्रावश्यक है। जिस सम्प्रतन के ननाप्रा से नान संतुत्रण बुद्धि एवं परित्र को स्थानित होता है सीर जिनक निवार तथा उत्तर्य संस्मानिया प्रसमूल हैं वासमानिय की किया संस्मानिक कर जाती है।

- (3) प्रणामितन बोध्यता एक संगठन का प्रान्त है। यदि संगठन के प्रध्यक्ष में प्रकारन मध्य भी बुक्तता पन नश्कीकी जान न को तो प्रभावा समायय के काय में उसके सक्तर होने के अवसर भूमिन पड़ जाल हैं।
- (4) समजवयक्तां चाई कितना भा यांध्य क्वा म हा वह भा भ्राविष एक म्यक्ति है हुला है तथा अवन एक सलन चरित्र क्वा म स्वत्य म उत्तर्भ नाम की भ्रोमाए तोने हैं इसने अनिरिक्त काउन की समस्याएँ विविध एव यहमुन्त हानी हैं सन न्यान म समजय स्थान नहीं रह पाता !
- (5) प्राय समा अधननो स नवीन विचारा एवं कायक्रमा का स्वांनार करन विकासन करन उन पर विचार करन तथा जनका व्यवस्थर करन के प्यवस्थित करीका का अस्ति करनी पाया जाना।

प्रस्तर ~ न्यान (Seckler Hudson) नार प्राण्यिति कृद्ध साथ कठिनाइयों भी विवारणीय है। आवार तथा प्रतिन्तर त्यार प्रतिन्तर तथा रात्र प्रसासन व दियम म विद्ध थी नान रसने बात नताना नी क्यी धीर धान्य रित्य विवारणीय कित्र म वाद क्यो नान रसने बात नताना नी क्यी धीर धान्य रित्य विवार म विद्य थी नार प्रसासन के पाण म धनक वाद्याण उपस्त हा जाती हैं। समाच्य के पाण म धनक वाद्याण उपस्त हा जाती हैं। समाच्य के पाण म धनक वाद्याण उपस्त हो जाती हैं। समाच्य के पाण म धनक वाद्याण उपस्त हो कि प्रसाद के विद्या के प्रसाद करता के प्रसाद के प्रस्त के प्रसाद के प्रसाद के प्रसाद के प्रस्त के प्रसाद के प्रसाद के प्रसाद के प्रसाद के प्रसाद के प्रस्त के प्रसाद के प्रसाद के प्रस्त के प्रसाद के प्रस्त के प्रसाद के प्रसाद के प्रसाद के प्रस्त के

समावय और नियात्रण {€ - ० राज्य २००० ३०० र = ०१}

नियानम् समायस्य का एक सहु बहु ॥ साधन ह । तात्र प्रशासन ने अनता के हिन दश के विकास ए^{र्र} प्रशासन की सुक्तता की दिष्ट सं प्रशासनिक संकटन के व्यवहारा या निया तत्र त्रके ज्याता है। सा सन सानि लखका के स्वतुसार प्रशासन को उत्त[ा]दायी वन न न निए ग्रीपच<u>ारिक एव ग्रनीपचा</u>रिक टाना हा प्रकार के <u>निय</u> त्रए रत जाते हैं। ग्रीनचरिक (Formal) नियातमा पायपानिका एव व्यवस्थानिका रास स्थापित किया जाता है। धर-सोभन के नियानण भी प्रशासनिक सग्रह्म क जारन म मन्स्वपूरण स्थान रखत हैं। पन सीपान के नियंत्रण (Hierarchical Control) के सम्बाध म परम्पर बादी विचारघ रा का स्पष्ट करत हुए हुकैर आशीप (Hoover Commission) का करत है कि निर्मात की मता क बिना उत्तरदायित एव नवावन्यना ग्रसम्भव है। सत्ता का प्रयोग ऊपर से नीचे तक प्रनाकारिता की स्तर्द श्राी व गमाव म श्रम भव है, साय ही नीचे स उपर तक उत्तरगायिव भीग जवाजदेवना का प्रावधान होता चार्टिए।

प्राामकीय समक्त क पल-सायान म उच्च प्र<u>श्विका ी भीचे के प्रा</u>विकारी पर निप्र ने रुना है। मूच के प्रकाष दश्योतस्य कमच दिया की स्वच्छा पर-सोनान क नियत्रण द्वारा बाधित रहनी है। नियत्रण कंय सभा ग्रीपनान्कि रूप तो पायपारिका प्रवस्थापिका और पर सामान हारा लागू किए जात है आशिक एव सीमित तोना हो रात भ्रहरा करत है। किसी मा त्या म प्रशासन पर भुरत कायतालिका विभाग शीर की क्वान्या ग्रान्तिका नियानए। रहता है। ग्रीनचारिक नियानए के माघना पर हिन समून (Interest Group) का प्रभाव रहता है। स्रीपकारिक रूप सं उत्तररायि व वा जिस प्रक्रिय का लाउँ किया जाता है यह मुक्त्र रूप संस्विधित पूरा व मक्तिमाली राजनीतिक पूट स प्रम वित रहती है।

उक्त भीरचारिक साधा कं मिनिक बिजा का एक मुनीरच<u>िक क्षे</u>त्र मा नीता है जिसम अधिकारिया नरा स्व छ का प्रयोग किया जाता है। वियासन ने मनक म। धन होन पर श्री प्रशासकीय साठन के व्यक्तिया का "वहा" एक रूप नदी बनायाओं सकता। जमाकि सामन बारिका कथन है कि काण्टर का एक कतक प्रापकी स्रोर मुस्करा सकता है या नारानगी जाहिर कर सकता है या स्नारम कह सकता न कि घर जानग और माम का ठान तरह भरकर ता ए अथवा वह स्वय ग्रापना फम नरने संसायता वर का कै। हो सकता है कि वह ग्रापनी परमानिया का कारण स्वयन्त कर अथवा अपसे कह दे कि पाम छान दाजिए या ल जारण। माठ<u>र व मदस्य व य विभिन्न व्यवहार उनकी व्यक्ति त रा</u>षया <u>प्रमु</u>भवा एवं मुया पर निसर कुत हैं। न्स क्षत्र मं किसी प्रकार के, नियानण प्रभावशाली नता ्। सकता । नस क्षेत्र को न श्रीवचारिक िय त्रारा का क्षत्र कर मानु है।

श्रीपशारक तथा स्रीपशारिक सिन्तराक श्रन्य समञ्जी कस्तक्तिसा के ग्रन्थयन संजाना ना सकता है। प्राप्तिनीय उत्तरत्यिय का वस्तविकताए सगटन व मास्त व व सम्मप स मनिष्ट रूप म मम्बी धन रहता है। प्रवस्थिति। कायपालिका न्यायपानिका या दित समूह (Interest Groups) अवसरा और ग्रस्तिव की शर्नों का प्रभान्ति करन बात समूत्र ननी डैं। तब तक कमचारियों की प्राक्षाक्षणों को कुछ मा बता और संतोध नहीं दिया जाता तब तक प्रजाय की याजनाधा का विरोध नीया और वे निवाजण की परिविधा की स्वीकार नहीं करते। एक सगठन के लगन रिया के नाम दिया प्रकार का व्यवहार किया जाए यह बहत कुछ उस समाध की परण्य थे। डायर निविध्य होंगा है। इस प्रकार समाज क सस्यायन की राग यह निधिव्य किया जाता है कि प्रशासकीय निरासों में सही और उर्चित्र को हो। स्वीप्त यह निधिव्य किया जाता है कि प्रशासकीय निरासों में सही और उर्चित्र क्या है।

समाज की परम्पराधा के प्रतिरिक्त सगठन के सदस्या का स्वय का व्यक्ति व मन्त्वरण रूप स उनके व्यवनार की प्रभावित करता है। परिस्थितिजाय धावश्यकताए भी यक्ति के प्रवहार परिवतन म सन्त्वपूरम भाग लेती है। नियानमा के स्वरूप के सम्बाध मार बट च्युजिन (Robert Dubin) ने जिला है कि सगठन में नियानण ने दो प्रमुख क्षितिज (Dimensions) हात हैं। प्रथम हम नियत्रण नो स्तर सम्बाबी (Stangards विकासशीन व्यवस्था की ऐसी प्रक्रिया मान सकत हैं जो संगठत के पत रह का निर्देशन करनी है। दूसरे नियायण को हम ऐसी यासमा मार महत है जो सगरत के ववतार के स्तरों को जियाजित करती है। सक्षेप म यह करा जा सकता के कि नियात्रण कस्वरूप के मुख्य रूप से तो पहल हैं—प्रथम ये एर माधन [॥] असके र गसद प्रान्य क_ा जला है कि उनसे पेपा आधा की जार_जि है। रिनीय वरण साधा दें जिसके रारासरस्यों से यंकराया जला है जिमकी उनस बाक्षा की जा की है। नियात्रण द्वारा संगठन में समावय स्पापित रिया जाता 🔭 उसके वार्थों में एकरुपता नाई नाती है तथा समस्त प्रतियाधा को ल य नी म्रोर सचारित किया जाता है। ए प्रभावशाली नियापण की प्रवस्था सगठत के कार्यों को साथक एवं सफन बनाने म भहत्त्वपूर्ण योवनान करती है। नियात्रण की अभाव सगठन के संतरियों में स्वी अाचारिता की आवना का विकास कर उनको पश्चभ्रप्य बना नेता है। किसी भी संगठन स नियात्रण की स्वापना के निए मचार व्यवस्था आत्म की एकना सत्ता और उत्तरदायि व का निश्चित इप मादि बातें भ्रतिवाय े्रोती हैं।

समानय की के पूल विजयता सामान्य कि प्रवास की समाता के जिल प्रभाव पर समाय पर सामाय सामाय कि प्रवास की प्र

'सामजस्य (सम'वय) नौ विवेचना त्य बात ना बन'तानी है कि समस्त संगठन प्रतन कार्यों म नत्य नी दृष्टि से सम्बद्ध हावर कांग करें दूतर माना म सा<u>मजस्य कें द्वारा यह प्र</u>यत्न किया जा<u>ता है कि संग</u>ठन प्रपत्नी पूरी <u>शांकि</u> और सामक्य के साम विना विभी वर्गी ने सहस्य नी और स्प्रयत्न र<u>ो स</u>न सामजस्य (मसम्बद्ध) नी विवचना म यह झावश्यत् है कि हम सामजस्य ना ही लत्य न मान स सामजस्य हमेशा ही एड-झावन है यह नश्य नहीं हो सकता किन्तु व्यावहारिक प्रवासन म ऐस उदाहरण मिलते हैं जिनम सामजस्य ही न य हा जाता है जिसका परिल्शाम यह होना है कि वह सवा घरन सवा कें नायों म क्या योगदान देनी है सामजस्य क' नायों म हा स्विक् समय नागनी है दक्तरों म स्यवहार की ऐसी प्रीनया और कीगजी क्येंगही ना तरीका विकसित हो जाता है कि पत्नि व साहे ता सारा समय क्या ए पद्धा स्वीर काशजी कायवाही म ही तथा मत्त हैं। एस ही सत्या म यह कहा जाना है कि लब्द सवा ही हाना परिष्टु न कि सामजस्य क्या हो धीर समक स्वाता है कि लब्द सवा ही हाना परिष्टु न कि सामजस्य

14

सम्प्रेपण ग्रथवा स देशवाहन

(Communication)

सम्प्रपण ध्रया मुचार की उचित कावस्थाओं ने ध्रभाव म कोर्न भी संगठन काम न_{दी} कर सहता और याँ संगठन अपने स्वरूप में अधिक विस्ता हो तब सो यण प्रतिव म नो जाता है कि उसक संचालन प्रयवा नियात्रण के स्तर गए कार्य भी प्रगत से सम्बक्षित पर्याप्त नुभा) ऐं निश्चित समय पर मिनती रहा सुप्रप्रा ाव । की प्रम मन का प्रथम शिक्षा त मान जाता है । मिनट (Millet) न इस प्रशासनीय संगठन की रवनधारा और फिनर (Pfifiner) ने प्रवासना हृदय कहा है। संगठन संख्ञात एक संबोग नीर समन्दर या सम योजन (Co ordination) का प्राप्ति के निए सम्प्र का प्रवस्था का होना नितान स क्ष्यक है। प्रभावशाली सम्प्रयण यदम्या व विना विनी भी सगठन या अभिवरण के उद्देश्या की सफलता मिन ब पहती है। मोने रूप म सस्ययक श्वस्था से खिलाय है-प्रशासन के डिभिन स्तरों ने बांच मन्यक भीर प्रशासन तथा अनुता के बीच सन्यक । यन एक जारी मानी ब त के कि यदि सरकारी कमवारी सरकार की नीतियों क यक्रमी और बरुष्या से भनी भौति परिवित होंग तो व न नवल ब्रंपने काथ की सायकता ब्राधिक समभ नक्य विकि नामै का सम्पातन भा ग्राधिक निष्ठा के साथ करगा इसके धार्तिरक्त यदि मधिकारियों को कमचारिया का विश्वास प्राप्त होगा ता व उनक सहयाग के बन पर अपन कत्तायों का विन अधिक अच्छे उप स कर सकेंगे। माज के लोक शांत्रिक युग म प्रशासन और जनता के बीच सम्पक रहा भी भावस्थक है। यदि प्रशासन जनता से अनग या ग रतता है तो नाकतानिक 'जबस्माओं से सरकारी विभागाम सचना प्रचार व जन सम्पक अधिकारिया की निमक्ति की जाती है। बाज लगभग सभी सम्य सरकारों न सचना प्रकाशन और लोग संपद विभाग स्वापित कर निल हैं। श्रवाध सम्बाधी साहित्य सम्प्रपण विषयक तास्रों से परिपर्ण है। बस्तित आज का यह सम्ब्रपण या सजार वनस्था ना यम है। सचार पवस्या व नारण हो आज शौमन दर्जे । ब्राटमी भी बपनी सरनार और भपन पडोसिया क अधिक विकट है तथा वह अपन चारा और क जीवन से अधिक एकरूपता भनुभव बन्ता है। स<u>ज्ञार साधनी के वन घर ना धारार्थीय शत म</u>हम एक बिग्न (One World) की निष्णा में ही अवसर हो रहे है। सचार को आज अवसंधिक महत्त्व आज हो चुका है और सनार-बौधन के विकास ने लिए विधिष्ट समाधा नायवानाओं तथा विभिन्न प्रविष्ण नायनमा का आयाजन निया ज ता है। मेजुकरा ज अमरिका इस निष्णा में अवस्थी है।

सम्प्रेषरा का अथ

(The Meaning of Communication)

संस्थ्रण-व्यवस्था वा झाशाव मुक्ता या भादेश भेजन की व्यवस्था मान स्थि है। तीन प्रमासन के सम्बन्ध म इसना झप खरिस स्थापक है त्य प्रमासन के सम्बन्ध म इसना झप खरिस स्थापक है त्य प्रमासन के सम्बन्ध म इसना झप खरिस स्थापक है त्य प्रमासन के सम्बन्ध म इसना झप खरिस स्थापक है त्य प्रमासन स्थाप पर सम्बन्ध है। सम्प्रपण्ण के मूत्र म यह विकार निहित है कि चित्र मान सममन प्रमासन प्रप्रप्रा स्थापन विकार करें और एवं इसरे के "प्यत्निण मा सममन प्रमासन प्रप्रा प्रमासन सुप्रा त्यापन के स्थापन के स्थापन के स्थापन के स्थापन के प्राचित्र के प्रप्रा का सममन प्रमासन प्रमासन स्थापन के स्थापन के स्थापन के स्थापन के प्रमासन स्थापन के स्थापन स्थापन के स्थापन के स्थापन स्थापन के स्थापन स्थापन

प्र येक स्वान्त्र में सम्प्रपूर्ण कृतस्था एक दुनरक्षा याताया (Two way Traffic) क समान होती है अर्थात उच्च प्रक्षितरी प्रधन निर्मयों का अभीनस्य कमवारियों तक आर्थेण निर्मयों आर्थित उच्च प्रक्षितरी प्रधन निर्मयों का अभीनस्य कमवारियों तक आर्थेण निर्मयों हारा पहुचाते हैं और सा प्रधार अभीनस्य कमवारियों ते उच्च अर्थे अर्थे प्रस्ता के अर्था प्रक्रिया स्वान्त कि सा विकास क्षेत्र के अर्थे प्रसार विकास क्षेत्र के अर्थे प्रमायों निर्मय विकास के उच्च कि सा अर्थे के अर्थे प्रमायों निर्मय निर्मय के सकता । इस प्रकार व्यक्ष्य क्षेत्र के अर्थे क

¹ Miletoptp III 7 d Odwy Th Artf Adm tt pp 18586

विमी सगठन भ सचार आग्तरिक, वाह्य तथा अन्तर्वेयक्तिक (Inter personal) होता है। प्रयम अर्थात् आतिस्क सचार का सम्ब अ मगठन तथा कमचारिया के मध्य के सम्ब घो से होता है। तितीय अधीत बाह्य संघार का सम्बन्ध जनता भीर संगठन के समिनरामा के सम्ब वो से होता है और नसे लोन सम्ब ध कहते हैं। तनीय ग्रयौन् भात वयक्तिक श्रच रे का सम्बाध श्रधिकरण के कमवारिया के सपने ग्रापन ने ही अन्तसम्बाधी से होता है। मचार का तीना वर्गों इच्छा (Up) अधो (Down) तथा खुद्योगास्त्र (Across) म भी व शहत किया गमा है। उन्दे समार पानन तथा प्रशति के विषय में निखित मीनिक सथा प्रवस्थित प्रतिवेटन की रीतिया ा प्राप्त होता है, जाय के सम्बंध म सारियकी तथा गगाना सम्ब भी प्रतिवेचन मानन्शन मुक्ताबी तथा चर्चाचा सम्बची जिल्लित तथा मीलिक तत्व भा नावार न काम तान पुक्तका प्रभा घर्मा प्रत्य था । काम प्रत्य की निवस्त किया मास स्थापाल निवस्त किया जात हैं। स्त प्रवार काय की समस्यामी के विषय मास स्थापाल करते के निया जनतारीय प्रविकारिया की साधन प्रस्त हो जात हैं। गुमी समार निर्देश पुरितका नितित या भौतिक विकास्ट प्रादेश या प्रतृत्या कमवारी वग के सम्मलन वजद अनुमादन तथा स्थापना प्राधिकरण जस साधनी स सम्भव होता है। उनितम तन पर वन उपायो का प्रयोग क्वन समादेश तथानिय पण के लिए ही नहीं किया जाता बकि नीचे के सभी स्तराध्य समचान्यि को ग्रपम रुख तथा विचास की मूचना देन तथा भाजांगा साग देशन एवं निर्देशन देन ने जिए भी होता है। पान्य सचार (Across) त्रिसित या मीखिल सूचना तथा प्रतिवेतन के स्नादान प्रदान सीपचारिक तथा प्रतीपचारिक यक्तिगत सम्पर्वे कमचारी वग की बढका स्यासमावय करन वाती समिनिया द्वारा सम्भव होता है। सपदन क भारत प्रका कि तु सम्बचित भागा की एक अगृह लाना संघार का नक्ष्य होता है।

परम्परागन विचार-सम्प्रपत्म का सगठन का गीण वार्य समक्षा जाता था जबकि वतमान म सन्प्रयुष् समुद्रम् का सार हो गया है। सगदन को सन्प्रयुष् व्यवस्था के रुप म देखने के प्रनेक कारण हुँ यथा —

प्रयम इसके प्रतुमार सगठन का स्वस्प सुक्रिय तथा परिवतनशीन रहना है। दूसरे इस विवारधारा से यह पुष्ट ्रांग है कि हस किसी समस्या को बुद्धिपनक हल तब कर सकत हैं जब हमारे पास उससे सम्बचित सूचनाए हा प्रथित् वृचना र ग्रभाव में हम जिलेकपूतक काय करने स असमय रहता।

तीसरे इमने द्वारा ही हम सगठन म गतुलन सब्दिगोचर होता है। सगठन मितना ग्रहण नरता है तथा नितना चपादन वरता है बादि के सम्बुतन गर भाषार सवार ही है—जिस प्रवार का सवार होगा बढ़ी प्रवार का यह संतुलन भी होगा और उसी के नारा जब सगठन की गरिमा जी बनेगी।

चीये इम दब्दिकोए से देवन पर ही हम सगठन में शक्ति-सरचना तथा भनवैयक्तिक सम्ब या को समभन का अवगर मितना है।

नम्प्रेयस्-व्यवस्था के विषय म साइमन ब्रादि न एक ब्रान्धः उनाहरसा दिया हे—न्निया विश्वयुद्ध में <u>जापान ने पुल हारबर</u> के ब्रमरिना व मानव ब्रन्डे पर ग्रचानक ग्राक्रमण वर बहुत श्रीयक क्षति पहचार थी। यह क्षति राकी ना सकती थी अथवा कम की जो सकती थी क्यांकि एक ममाचार एसा प्राप्त हुमा था जिसम सम्भावित ग्रातमण की चेतावकी दी गई थी किन्तु इस चेतावकी का उन स्तर 'पर ननी पहुचा'। आ सका। दूसरे बातमार के पहले राजार के माध्यम स एक क्यक्ति ने प्रपरिचित नायुवाना को पल हारवर की छोर चलन देखा था किन्तु श्राचानक प्राप्त इस मूचन को हवार्डसन्य निर्नेशक के पास तक नही पहचाया जॉ भना। ये दोना ही उदाहरए। सन्य बस्या का सचार (सम्प्रदम) वास्या क उचिन न होने की छोर सकेत करत ह यति सम्प्रपण (सचार प्रवस्था) ठीक होती भीर ग्राक्रमए। की पूर्व सूचनाक श्रमुस र कय किया जाता तो पक्ष हारवर की घटना कुछ दूसरे प्रकार की होनी। साय प्रशासन म सचार की विस्तत "यवस्था को बिराप संप स विकसित किया त्या नै तथा किस प्रकार सूचनाए प्राप्त हो। भीर उन्ह जिस प्रकार भेजा जाएगा भाजि तक्तीका का सधिक विस्तार के साथ विकास किया गया है। तम अ्यवस्था द्वारा ही शत की गतिविध उनकी तयारी नया उनके कमजोर भाग का पना ज्यात हैं तथा इसी के धनुरूप सुव सचारन में महाबपूरा निराय लिए जान हैं। दूरा भारा स साय-समठन का समन्त मन या भीर उसके काय बिना उदिन सचार संघा और व्यवस्था के प्र पावनारिक श्रीर महत्त्व_ीन हो जाएँगे। इसी रिंट म मान्यन न कना है कि उस योक्ति के निए जो स्वय हो निराम नेता है और स्वय नी अस निराय की वायावित करता है सम्प्रपुरा की कोई समस्या नहीं पर तुहम उस संगठन भी न ने कह सन्त । >

सम्प्रयणं अयदा नचार या सन्णवाहन की कृछ प्रमुख परिभाषाम्चा पर

चटिदपात करन से हम न्सका ग्रथ ग्रीर ग्रधिक स्पप्न हो जाएगाँ-

✓ ब्राउन — सम्प्रपण विचारा तथा श्रावनामा ना एक व्यक्ति स हमरे व्यक्ति
को स्थाना नरित करन की शिन्या है — सना उद्देश्य सूक्ता पान काल व्यक्ति सं समेक्ष पदा करना है।

एसन यु स ए — सम्प्रपण उर्ज मब बातो का योग है जो एक व्यक्ति मने व्यक्ति के मिलाक म समक्ष उपन्न करने की तरित से बाहता है। इत्य मन्त्र कहन मुत्ते प्रय सम्भन को एक विधिवत तथा किर तर प्रक्रिया मिलानिज को जारी है।

काटियर एण्ड हारबुड--- सम्य पण बहु प्रतिया है जिसस एक प्यक्ति दूसरे ब्यक्ति का प्र्यात किसी थाददाक्त का सार आकृषित करता है।

¹ Smon & others op t p 218

Smon Adm st t Bh rp 150.

े युपन एवं सपर द अनुसार— स<u>र्वेशनाहन ना या ना सं खीवक "</u>पक्तिया कं मुख्य त तो, निजारा संस्मतिया अथवा भान<u>नाया का विनिध्य है</u>।

देशन एवं विजयत— संज्ञावाहन करने पत्री चिह्नी अवना समाचरा ना आसान प्रत्यान करने वा समाज्ञ्यन है और एक प्रकार सं यह सगठन के एक सनस्य द्वारा दूसरे याकित संध्याणव समक्रनारों में हिस्सा बटाना है।

फर जी मायर— स ज्वाहत हा पत्रा अववा मूचना विवास रम्मित्यों का प्रात्मनश्रात करने वो समायमन है।

कीय देवल - स देश<u>बाइन वर प्र</u>तिया है जिसम सरेश प्रार्थ समक्त को

एक चिनिन में दूसरे चिनित तक पहचाया जाता है।

पीटरसन एव व्लीधन— स देशवाण्य वर्ण प्रतिया हे जिसम प्रसारण के व संस्तर नाधन निमित्त होते हैं जिनके डारा विचारों और सूचना धर झतुप्ररेण को या जारा है नथा उनकी आनकारी व्यविश्या एवं व्यविशय के समय की ला नाती है।

निवयट निवस — गास और अप यस रूप मा जान और अनुनान मा पानन की गई भावनाएँ प्रजातियाँ आर क्वाराँ सम्मिन्ति रूप मा गाया<u>स्त्र हैं।</u>

मनी परिमाणार्गे यह स्थाद बरती है कि सम्प्रवर्ण या सवार या मानेशवाहन एन मनत् प्रतिया है जिसम दो शा वधिक यानि धनन सुवशो विवारो, तनों अपनी मासनाभा <u>भार समितिया आदि ता परस्य विनित्य करता है। इस</u>का उद्दर्ष्ट्र निवारों का प्रसार करता है। यह एक रिमी मुनित है एक एमी कृता है विसने मा<u>स्प्रम से सुवनाभा का आगान-प्रदान होता है।</u> क्लाके विद् मान्त प्रता विहारे अपनी अपने उपन्य नामनी का प्रयोग विवा जा सबता है,।

सम्प्रयाग के उद्देश्य

(Objectives of Communication)

संस्थाएं ना प्रधान उद्देश्य किसी यक्ति समूत् या तष्य म परिवनन नरना या प्रतिकृत प्रवृत्तियों नो समाप्त करना है। सम्प्रपण के विभिन्न उद्घमा को हम इस प्रवार रख सनते हैं—

(६) आरोश और निर्देशों कासभीसम्बक्तिय व्यक्तियों की सही तथा

स्पष्ट हरेगा नरता वरेना ।

(2) कमचारिया नो सस्या का प्रगति सं अवगत रखना ।

(3) विचारो तथा सूचनाया का स्वताय धाटान प्रत्येच बरना ।

(अ) सम्या की नीरिया योजनामा मीर कायप्रमो से कमवारिया क भनी प्रकार ज्वान कराना ताकि किसी भी किनिनाई के समय सम्बर्गित वृधिकारी से तुरन संस्पन किसा जासके।

🧐) संगठन के की चारियों की विकास सम्बंधी जानकारी प्रयित करना ।

- (16) सम्यान प्रवाध संस्मापारियास आस्वापन सूचनाण और सुभाव प्राप्त करना।
- (१४) समृचित सचार या सम्प्रपण ध्यवस्या व माध्यम सं मधुर मान थिय सस्य घो वा निमाण बरेता ताकि औद्यागिक शान्ती व रे रहे ।
- (४) एक निश्चित विचार प्याह कर त्याचा तयार करना ताकि गतर धारणाए नहां पनप पाए।
- (9) कमचारियों के प्रावणणन का कम करना और बार करन को प्रायत करना ।
- (YO) क्याचारियो की काथ के प्रति इच्छा जाग्न करना और उनकी कथ क्षमता म बृद्धि क प्रयान करना ।
- (धा) सस्या म नवीनीकरण को स्वाकार करने के लिए कमेचारिया को तथार करना ।

हात एवं जानका ने लिया है कि सन्युपक का मृत्य काय मामाजिक मन्य को को मुग्त बनाना है। प्रकारी नन्य एवं प्रोधीगित नन्य के सेन मन्य को को मन्य के सिमा के निवाह करना है। प्रकारी ने स्वप्त के कि निवाह करना है। जान है रहणों ने तो है निवाह करना है। स्वप्त के साथ ना सुद्ध कर मन्ता है प्राप्त पात ना सुद्ध कर मन्ता है। प्राप्त पात ना सुद्ध कर मन्ता है। प्राप्त पात ना सुद्ध कर मन्ता है। प्राप्त पात ना सुद्ध कर सुन्ता है। प्राप्त पात निवास के स्वप्त के स्वप्त ने सुद्ध कर सुन्ता है। स्वप्त ना सुद्ध कर सुन्ता है। स्वप्त सुन्ता सुद्ध कर सुन्ता है। स्वप्त सुन्ता है। सुन्ता सुन्ता है। स्वप्त सुन्ता है। सुन्ता सुन्ता है। सुन्ता सुन्ता सुन्ता सुन्ता है। सुन्ता सुन्ता

(Organisation and Scope of Communication)

सम्प्रेपण प्रवास व हाणा न एक स्वास प्रभावकारित स्व है जिसक साध्यस स बहु प्रवास का वाय कुरानता पुवन सम्प्र करता है और व्यवसायिक तरा क्रीसिक विकास का माग प्रवास करता है। सुध्यप क माव्यस से हा सस्यान कियोजन समयन माग प्रवास करता है। सुध्यप क माव्यस से हा सस्यान कियोजन समयन से क्षा कियोजन सम्यान के साध्यस का

प्रिंग एक मार्गीय सम्प्रपश (One way Communication)

- (अ) ि मार्गीय सम्प्रपस् (Iwo-way Communication)
- (ग) वि दशा सम्प्रपण (Three dimensional Communication)

548 प्रशासीनक सिद्धा त एव प्रव 7

) **ह**) / एकल मार्गीय सम्प्र वस्तू

(One way Communication)

 एकर मा गिंव सम्प्रपण प्रविकारिया स सम्प्रतस्था का प्राप्त किए जान है सर्थान स हुआ छोट निवेंगा का प्रवाह उत्तर से नीवे की कोए होता है।

3. तम्ब्रायण ने इस इसकत् म अधिनारिया द्वारा दिए गए आदेशो निर विषय मुक्टर द्वारा है और अभी स्था का उनका का राज परिन करना हाता है।

4 र्वाच अधीनस्थाक साथ अधिकाधी समया सम्बन्ध मा बीम इध्यिकीए। त । अपनाते अत कमकाश्चिम स्था का <u>वाला एए। बता ए</u>ति है। मस्या स कमकारी मनुष्य की भौति नहीं वरन् सजीन की तरू कंग करते है।

परिती सम्भू पर्ग प्रमानी वाली संस्था म कमचारिया मे काम क प्रति

रिच, उसा, और निष्ठा का सभाव पाया जाता है।

तृ नि भौवानित विकास के प्रारम्भिक खरणी म उपहित्य का काम छोटे प्रमाने पर किया जाता था और व स प्राय भिन भिन क्या करना पर एक परिवार के मुलिया के दे देविभ न सन्ययो नरा कर निया जाना या प्रत एन नार्गीय सम्प्रयण ही प्रभावी या। काम ने सन्यय में परिवार क सल्क्ष्म के मुलिया सही प्रावेक भिनती ये बेनिन या या भौवोगित किसा होता गया एक ही सस्या में विभिन परिवारी और शत्रा ने सक्या नाम करन एक सम्प्रपूर्ण को एक प्रायोध प्रशास काम करन एक सम्प्रपूर्ण को एक प्रायोध प्रशास काम करन एक सम्प्रपूर्ण को एक प्रमानीय प्रणानी का महत्व क्या हो समा ।

्ष्या, दि भागीत सुरुपाला

(Two-way Communication)

भौगोरिक विकास के साथ-साथ उ पार्टन के बमाने में इंद्रि होने से संस्थिए के क्षेत्र का. भी विक्रूम हुआ । यह प्रतुषंत्र विया आने तथा कि बंद उद्योगा में का रि

थही प्रमाप्त नहीं ह कि उच्चाधिकारी ही अधीनस्था को अ देश या निर्देश प्रेषित वर वरन यह भी प्रावश्यक है कि वे प्रधीतस्थी से श्रावश्यक सुकाना का स्वागत वर प्रीर उनकी शिकायतो परियन्तामा प्रतियामा ग्रादि में परिचित हो । दूसरे घाना में दुतरका सम्प्रपण ध्यवस्था जरूरी समयो जान लगी है। फनस्वरूप दुतरका या हि मार्गीन सम्प्रपण का विकास हुत्रा। सम्प्रपण का यन रूप ही बनमान समय म ग्रधिक प्रचलित है.।

लि मार्गीय सम्प्रीयण की कुछ प्रमुख विश्वपताए क्स प्रकार है-

अधिक और निर्देश मधिकारिया को मधीनस्था को भेषित किए जात है धर्मात वनका प्रवाह अपर से नीच की ओर हाता है।

. 2८ माय हो अधीनस्य भी अपन सुमाव, शिनायतें प्रतिनियाए बाहि

चन्नाधिकारिया की भेजन हैं। अ यदापि इस व्यवस्था न भी एकल मार्गीय सम्प्रपण की भाति प्रादशी भौर निर्देशों का स्थान महत्त्वपूरण रोता है जिंकन श्रधीनस्था द्वारा उनका मानरम पालन उतना बाध्यकारी नती होता है क्यांकि अधीतस्य अप श्चनात्मक मुकाव अज सकते हैं ब्रत ब्रादेशो और निर्देशो म पिचतन सम्भव हाता है ।

 अधीनस्थो के सुआवा और विकास पर ध्यान दिया जाता है और कार्य के प्रति बाद्या जाग्रत कर उनकी कार्येशमता म इदि के प्रयास किये जात हैं।

िमार्गीय सम्प्रेयण प्रवस्था म झधानस्था के साथ मानवाय र्डाच्टकोण भपनाया जाता है। उनकी चिकायता और कठिनाइया पर च्यान दिया जाना ^{के} तथा उनका निाकरण क्या जाता है। इस प्रकार मानव सम्बंध दिन्द्रकाण पर समुचित यल दिया जाता है तथा उनका निरावरण किया जाता है। क्याबारी सुन्या म क्या मशीी पुर्जे ना तरह नहीं बन्ति मनुष्य की तरह काम करते हैं।

6 किमचारिया म भय का बाताबरमा नकी रहता। वे तक एम स्वतात्र चातावरण म नाम नरते है जहाँ प्रधिकारी उनक सभावा और शिकायना को ध्यान पुबन भूतने तो और वे यधिकारिया क उचित यात्य निर्देश का मान का तगर रहत है।

पह सम्प्रपण विवस्ता प्रजान तीय है जिससे क्याचीरिया में कार्य के प्रति र्शेच उत्साह और निष्ठा का भाव बना रहता है।

(म्√ि वि दूसर् सम्प्राप्त्स

(Three-dimensional Communication)

माज के नाक-क साथकारी त्रा औद्योगिक सूग म निमानीय सम्प्रदाण तो लगभग मनिवाय हो बना है पर साथ ही विल्ला सम्प्रपण वा सभी विकास ही रहा है। प्रवेश के क्षेत्र में नण अनुसाधान हुए है और प्रव धकाय तकनीकी में प्रामृत चुल परिवतन था गर्म है। धाज यह स्वीकार किया जान जना है कि केवल ग्रधिकारिया श्रोर ब्रधीनस्था ने संज्य सम्ब्रवस्था नी पर्योप्त न_{ही} है। किसा सस्या म विभिन्न विभागा म कायरत व्यक्तिया के बीच विचारा क समागमन के साथ साम सम्यान बाहर व विभिन्न वर्गोतथा सरकार सं भी सम्प्रवर्ण का ग्रादान प्रदान श्राबक्यक ने । "स प्रकार जिल्ला सम्प्र-ण प्रजिया से निस्तितितित सम्प्रेपण मम्मिलित हैं---

(1) इव र-हमलर स प्रज्ञण (Inter-scaler Communication) (n) इटा स्वार सम्प्रवर्ण (Intra-scaler Communication)

(10) सगडनत्तर सम्प्रयण (Extra organisational Communication)
(x) इन्टर स्टेनर सम्प्रयण्—सम्प्रयण् नी प्रक्रिया म एन सस्या के भाग मात्र स्वर के समिकारिया व बीज मादेशों का बावायमन या प्रादान प्रदान भूति श्री श्रीस्तित्व स्वित्ते स्वति । चार्या चार्या चार्या चार्या वार्या चार्या वार्या वार्या होते हैं । उत्तरणावि जनरण भनेजर विभागीय मनेजर और सुपरवार जर तक प्राविता निर्मेशो सुव । प्रा ब्रार्थ का सम्प्रयाण होता है और सुपरवार जर से सम्प्रया विभागिय भनेजर नवा जनरह सनजर वह सुम्मव विकास विकास विकास कार्या के आत है। हसी प्रकार यार्ग दिसी प्रनिष्ठान के अस कार्याण प्रविवारी और प्रसितो क बीच संन्यादा न या सम्प्रपण नातो य भी कर स्कृत्रसम्प्रपण कृत्र गणा। वास्तव म नस यवस्था म दो भिन्न स्तर के अधिकारिया स अथवा कमजारिया ने मध्य विचा<u>रा का भाग प्रवा</u>त होता है।

(11) इटा स्वलर सम्प्रपण-सम्प्रपण की इस प्रश्विया म मदेश का भागान प्रयान समान स्तर व अधिनाः त्या अथवा नमुवारिया क मध्य नीता है । वस नाम का टेक्ट सन्त्र प्रमा (Cro s Contact Communication) भी करत है। दनिक कार्यक्तापा में प्राय तक प्रकार का साथ प्रथा वह प्रचलित है। निरुतर एक विभाग के प्रधिकारी द्वारा अपने ही समका दूसरे विभाग के प्रधिका । स परामश चलता रेन्ता नै जिसम अनव समस्याए तुरा समय समय पर साभती रहती हैं और विभिन्न विभागा क बीच कटुना उपन नहीं हो पानी या प्रतिमामी बातावरण नहीं बन पाता । ज्यानके तर सम्भ पण स प्रवाधकीय क्षमता का विकास हाता है। यह प्रणानि प्रापमी समक्त म इद्विवासी है ममूर एक र वा प्रभावित वासी है मनीवार बढ़ाती है और अनुपूरवा मुख्ताए उपवान कराता है। विन्तु इसस एक स्तरा भी है। यदि इटा-स्वत्य सम्प्रपण प्रतिया को अयिषक म_यत्व दियासया मौर माम य नित नी अपक्षाएक विशिष्ट स्तर व प्रजायक वस व नित ने निए प्रयुक्त किया गया ती यह सस्या का कमजार बना देनी है।

(m) संगठनेत्तर सम्प्रवश-सन्ध्र पण को इस प्रतिया में संस्था क प्रविकारिया भीर वाहर क प्रक्तिया के मध्य सदक्षी विकास का प्राटान प्रटान होता है। एवं संस्था कं संविकारी सरकार उपभातना अमन्त्रय प्रादि को प्रापत सानेज समाज या तिचार प्रपित करते हैं और दूसरी ब्रार से भी एसा ही किया जा<u>ता है</u> । इस प्रकार ने सम्प्र याग ने अधिकारिया का सस्या क सम्बन्ध में बाहरी न्यांत्तया या सस्याम्रो स मन्त्वपृष्य सुचनाए मित्रती रहनी हैं ।

स्पष्ट है कि सार्य पण का क्षेत्र <u>पणिवा</u>धिक ध्यापक होता जा रहा है। यह प्रस्ता क उन्नाधिकारियों और कमधारिया ने बीच या सम्या ने विभिन्न सम्बन्ध स्राध्वारिया ने बीच या बाधकारिया या कमबारिया ने बीच हो नही रहा हैं बिक सस्या के प्रतिकारिया और सस्या क बाहर के यस्थिया क बाव हान कर गया है। बान्नव न उद्योग प्रयावा प्रवास के प्रत्यक क्षेत्र म विक्तित होन रण्ये पर स्वासाविक है कि ब्रोबींगिक या बाबनायिक सम्प्रधान का भन्न भी बणा। यह स्वस्य है कि इसकी प्रयाधिना और साथका इस बात पर निभर है कि यह वहाँ तक प्रमाबी रूप स सम्बन्ध होटा है।

सम्प्रेषण के मा यम (Media of Communi ation)

सम्मापण बनक माध्यमा द्वारा सम्भव है जिह तीन मुख्य वर्गी म वर्गीकृत विद्या जा सकता रू—

(क) अ न (Audial) अर्थात सुनना—इस मा यम के उत्तर गण "-

मम्मलम समितिया माक्षात्वार टलीपान राज्यो प्रमार बनस्थाए भारि।

(ह्र) इस्य (Visual) अर्थात देखाः—ग्य माध्यम के प्रत्यान निश्चित सन्द्र्येपण यथा—परिपत्र पुलिक ए प्रतिवेगा विवरणिका ज्यान । ग्रादि नथा चित्रण (पाटो पास्य रागिक कण्ड स्वान्डस ग्रान्) सम्मिनन है।

(म) इत्य-अ प्र (Audio visuals) अर्थात वलना और सुनना दोनों— इस माध्यम क उनान्त्रस जानत चलन चित्र व्यवसन् यन्तिमन प्रवान प्राण्डि ।

 हाथी र्राव वर जारी है समह क सत्स्य सम्मेनन म परी तरह घीर सामा म रूप से भाग ने सकत हूँ जिससे उनको पारस्परिक सफनता क प्रति समुक्ति सन्ते होता है सी सम्भेन, प्रणा में परिणामा का सगठन क सभी सत्या महण स्थीनार कर तते हैं। सम्मेनन, प्रणा में के प्रकार समुक्ति साहस का निकास होता है और सनीपपारिक सम्मान मा स्वाप्त वा विस्तार होता है कि तु सम्मान प्रणा में जिस होती पार्टी भी हैं! जनमान समित (नीवा प्रतिवेदन) में मतानगर सम्मान म कारी पृद्धि हुँ हैं। वभी कमा ता वे किता दुस्ह हो जात है कि उनम भाग के बान प्रीप्तारिया के नित्त सम्मान स्थाय तह हुन हुने जात है कि उनम भाग के बान प्रीप्तारिया के किता प्रणा स्थाय करते हुन हुने सान स्थाय सह वा ताता है भीर कमा ता वे किता दुस्ह हो जात है कि उनम भाग के साम हो जाता है भीर कमी ता पत्र यदार वाची रिक्ती कर काय हो क्या के की ता पत्र वाची रिक्ती कर काय हो क्या कि मा विवय प्रमुख्य स्थायन विवय प्रमुख्य स्थायन स्थ

सम्प्र परम की प्रभावशालता की बढाने वाले सस्व

मृत्य है। "म दृष्टि से निम्नितियत त तो नी उपस्थिति धावस्थन है— _मैंग्र १ण वणावम्भन स्थय और सभी धावस्थन बातों स युक्त होना निर्माटन सम्भू पुष्प ध्यवा समार नी भागावती ना विस्तृत होना प्रपूच्यन है। भगरवपूष माना भी बार वार दोहरा दता तवा सहस्वया धारीचा और निरंशी पर विशय वर उन्हर ने के काल करने की सम्भूतिया की

विशय बन दकर उन्हें व्यक्त करना भी मन्त्र पण की सम्वता का खातक ह।
""दे सम्प्रपण की प्रभावशीनता के निए धावश्यक है कि उन्हाधिकारिया
भार स्वीतस्य स्वितारिया के बीच विचार् की एकह्यना कायम रहताकि
भिष्कारिया का कमचारिया पर विश्वास कर और कमचारी गए करने पर होता के

सिंगनिया का समजारिया पर विश्वात रह और वमजारी प्रपन कायों म कि हैं।

अपना पर्यान्त हो, अधूरी नहीं समात उन इस हम स प्रपित किया
जात कि उसका प्रशिप्त एक्टस स्पष्ट हो आए। सुनना का काई सम एता नही
होना चाहिए जिस पेटकर कमजारिया क मन म प्रशन उठत रह और उनका

I प्रवस्थी एवं मन्यवरी से उद्घत वनी पृष्ठ 28?

समाधान न हो पाए । बात स्पष्ट, विस्तारपूवक श्रीर बावश्यक्तानुसार नप-तुने म[ा]टो मही क<u>ही जा</u>नी चाहिए।

 मूचना यथासमय प्रयात् सही समय पर दी जानी वालिए । प्रधिकारिया को पूरा व्यान रखना चाहिए कि विस मौत पर बया बादेश देना उपयुक्त है। प्रयेक संगठन का कत्तव्य है कि वह कायबुशनता बनान के बाशय त जो भी निर्नेश दे उन्ह रमचारिया तर पहचान म विपन्न न हां।

 सम्प्रपण देने से पूब सचार या सम्प्रपण पाप्तक्शों का यदि ग्राधिकारी पहल स हा अपने विश्वास म लें ता सम्प्रपण की प्रभावशानता वढ जाना सम्भव है।

र्ध∕तम्प्रथास की स्वाभाविकता इस बात पर भी निमर है कि समय समय पर यट पता नगाया नाए कि अभीनत्य <u>कुमचारिया पर सचा</u>र <u>का कितना प्र</u>भाव पढ़ा है अथवा वे सचार का किस सीमा तक समक्त सके हैं,।

मिनेट ने सम्प्रवर्ण को प्रभावशाली बनान वाल । तत्त्वा का उल्लेख किया है—(11) सबार स्पष्ट हो (2) प्राप्तकत्ता की प्रत्याशा क ब्रनुरूप हो (3) समुचित हो, (4) समयानुसार हो । 5) एक जस हो । (5) लोचदार हा एवं (7) स्वीकाम हा । देरी न लक्ष्य की प्राप्ति के निग जिन ग्राठ बाता की सिमारिश की है उन्हें डा ग्रवस्थी एव महश्वरी ने इन शालाम गिनाया है—

(+) स्वय पूरा जानकारी हासिल कर नीजिए

(11) परस्पर विश्वास स्थापित कीजिए

(१८) प्रमुधन का कोई एक पता प्राधार लाज लीजिए

(५४) प्रसावाध्यान रिवए

उदाहरला तथा श्रम साथनी को काम मे नाइए एव

(ध्भा) विनम्बकारी प्रतिश्रयाग्रा को प्रवहार म न नाइए ।

सम्प्रेषण की कठिनाइया या उसकी प्रभावशीलता

को घटान वाल तस्व

सम्प्रपण व माग म अनव विदेश या और अवराध है। वास्तव म जी स"व सम्प्रपण क प्रभाव ॥ वृद्धि करते हैं यदि जनका प्रयोग न किया जाए तो सम्प्रवर्ण का प्रभाव घटने वगता है। सम्प्रवर्ण के प्रभाव को घटाने वाल तत्त्व मुख्यत इस प्रकार है—

श्रापा की अस्वध्दता असमति और बृद्धितता हानिकारक है । श्राण के बाचार स सम्प्रयण बयात् सचार् कठिन हो जाता है। कितनी बार ब्रच्छ स भाछ सार भी विचार। को समुचित रूप म स्रभि यक्त नहीं कर पात । डा अवस्थी एव महत्रवरी व अनुसार विशिष्टी करक न, जो ब्राधुनिक सासन की विश्वपता ह म नी एक सरम निरम्क र नावरी विकसित करली है आ सवार का निराधन करती है।

2 विषत्य ने सदान्तिक वाषात्रा का उत्तल क्या है। उनकृति गाने यु- पृष्टुभूनि विला और प्रयामा में या तर होने के बाराण सामाजिक एवं राजनीतिक विवारा में भी या तर या जाता है। सम्भवता प्रभावशानी सम्भवस्स

स य सबस बणी बाधाए हैं जि हे पार करना गयस कठिन है।

अ सारुन में विधित्व शिल्प्यों की पुर प्रतिष्ठा ता। उनहीं ख्यांरिक
पुट्यांगि भी सरुण्या में स्वराय उपन करती है। प्राय देखा गया के कि
ज्ञाशिकारी सपनी धील्प्या का स्वित के स्वर मुक्त है वह सप्प्रवार यवस्था के
गिए कई बार गिनकारक सिद्ध होती है। <u>मा प्रीयक्ति है जनन अधीलस्य प्राय</u>
हान् सुप्या <u>लिन जा इस्प्योग करने के अध्यत्त हो</u>ते है जनन अधीलस्य प्राय
हरत र ते हैं भीर एसा प्रयत्न करते हैं कि वं उग आधिकारियों के मामने जितना

ु मत्रवल वा भावार श्रीर विशि टीवरता भी सह्युतगा क लामा प प्रवाह
म हवाबट डालत हैं। सत्रवल वा भावार जितना भ्रीपर विराट्टन होगा उनती ही
प्रिक्त कमलारियों को सद्भव वरत वो आवश्यर का होगी। इसके नगरवल्य मन्द्रिया प्रवस्ता का आल घोर भिषक जिल्ला हो जालगा। विशिष्ट विकस्स की
बाधा भी वम नहीं है। यह बाधा कित प्रवास सम्प्रदाता प्रवस्ता को प्रमावित करती
है इसे स्वस्ट करत हुए तोव प्रवासक व एक वि ान ने तिला कि मि समहत्त की
विशिन्न व्याद्या के आश्राम सम्ब म भ्रीर उनम भूचना स्वास उनकी भ्रवनी विशिष्टता
क वारस्य प्राय समुचित रूप ह नी है। प्राया है साइन की का आप मगठन के
वायनमंत्र निवस्ता वस से सावन च स्वती है। वसी प्रवास स्टाक की वादी तथा
स्वास के देशिक विश्वय काय के निय रहते हैं। प्राया स्टाक नी वाता नो जा भावे

विभिन्द नान ने कारण ही स्टाफ की सन्ना प्राप्त करता है। उनके विभिन्न नान ने

स दम म ही समभा जा सक्या है। इस प्रकार का विशिष्ट नाम नाय्य से पास रहना धावश्यक नगे है धत स्टाफ की शाय्य का प्रकार को उसी प्रथ म प्रेहण किया जा सक्या यह सि त्य रहना है। इसक अतिरिक्त विशिष्ट ज्ञान जहां मा हो वह समभ्यत्य के बाधित करता है बर्बाक उसे समभ्यत म प्रपत्त का हो साधार माना जाता है विशिष्ट नान के दायरे स बार्य निविष्ट ज्ञान का हो साधार माना जाता है विशिष्ट नान के दायरे स बार्य निविष्ट ज्ञान का हो साधार माना जाता है विशिष्ट नान के दायरे स बार्य निविष्ठ अपने को साधार माना जाता है। साइमन परिलाम है कि एक ही तथ्य को विभिन्न खर्धों मुद्दान विया जाता है। साइमन प्राप्ति के इस प्रसाम म एक माना जाता है। साइमन प्राप्ति के इस प्रसाम म एक प्रान्ता ज्ञान है। साइमन प्राप्ति के इस प्रसाम म एक प्रान्ता ज्ञान रहन स्वया स्विष्ट का तथा की स्वया प्राप्ति हो तथा है ने पुनिक के सावधार की निविष्ठ में वा निविष्ठ माना का निविष्ठ माना का निविष्ठ का निविष्ठ

े सम्प्रपण मे पक प्रवराध सम्प्रपण प्रवीत सवार वरन ही इ.जा की हमी है। इस प्रव वचन ता विश्वास ही नही करन कि प्रशासन भी कार सरकारी भून जीर सामान्त प्रवास है। वे प्रथम संवीतस्यों के साम विचार सिमम करना प्रावरणक ने सम्पन्न । नाव को छोर से साम वाल सवार कान वे पसन करते हैं और न प्रारसाहित करते हैं। भागीदारी प्रव <u>च जनते भीम्य बस्त नहीं है</u>।

मध्यपण क मान म एक बढी बाधा स्वाना की दूरी है, । यद्याप तार कीन मादि नारा सैवार अबा जा सकता है तथापि कुछ भीवीसिक दूरियों हैं जहीँ सम्प्रपण (स्वार धवस्था) स यन प्याप्त नती है।

8 यदि उ च प्रशासक सुन्य समय पर प्रथमी मन्त्रपण प्रवस्था की जाय न करे गीर उसम प्रायसक मुचारा के शित उदानीन रहें ता भी मन्त्रपण (मचार) न करे गीर उसम प्रायसक मुचारा के अने उसाराम ज्यार के अने अनारामानी नगए रखना के उन है। सम्प्रयस्थ स्वाचन है कि प्रधीनस्थ कमचारिया का प्राये प्रसारित करने मात्र में देखका नाम पूरा दो जाएगा। प्रायेश कि निवास के प्रति ते च जायक नो रहते और न ही उनक निए प्रयम् प्रयोगक कमचारिया नो प्रोरेशा के प्रति ते च जायक न हो रहते और न ही उनक निए प्रयम् प्रयोगक कमचारिया नो प्रोरेशा हित करने म र्माय ल है। साम कम बात प्रयोगक कमचारिया नो प्रोरेशा हित करने म र्माय ल है। साम कम बात प्रयोगक कमचारिया नो मिद्धा त हो हो है।

सम्प्रवरण बस्या की इन बाबाधा को समुक्ति सुविषा भीर प्रयासा नारा मिटाया प्रथता बहुत कुछ क्षम किया जा सकता है । सम्प्रवर्ण-व्यवस्था का प्रभावशाली होना इसके परिणामा पर नियर करता है। यदि निदिष्ट सर्घय प्राप्त हा जाता है तो सम्प्रवर्ण ध्यवस्था को सफल समझना चाहिए अ यथा नहीं।

सम्प्र परग के प्रकार

(Types of Communication)

ग्रध्ययन की मुनिया की दृष्टि से हम सम्प्रयण का निम्नितिस्ति तीन वर्षी म विभाजित कर सकत है—-

(क) मौलिक लिखिल एव साँकेतिक सम्प्रपण (Verbal Written and G stural Communication)

(क) ग्रीपचारिक एव अनीपचारिक सम्प्रपण् (Formal and Informal Commun cation)

(ग) नीच की स्रोर ऊपर की स्रोर तथा समतन सम्प्रवस (Downward

Upward and Horizontal Communication)

सम्प्रयास क इन विभिन्न रूपा पर तनिक विस्तार स विवयन सपेक्षित है।

(क) मौलिक लिखित एव साकृतिक सम्प्रेपरा (Verbal Written and Gestural Communication)

सम्प्रयम क वर्गीकरण का प्रयम प्राधार यन है कि स देश या निर्देश या ती मौबिक रूप मंदिए जाए या लेखनी से लिख कर । कछ ग्रदसरा पर सवा । स सम्प्रपण सक्ता शब भाव द्वारा नी शे सकता है।

(प्र) मौजिक सम्प्रचल-

(Verbal Communication)

भी विक सम्प्रपण से प्राच्य यह है कि सवाद ता द्वारा किई सवाद प्रथवा सूचना मुख से उ <u>वारण</u> वरके सवान प्रा<u>प्तकत्ती को प्रथित को जाए</u>। स प्रथण की यह विकि प्राज भा नवीधिक प्रचनित है। बीचिक स प्रयु<u>ष्टी</u> प्रभी के मध्य प्रायम वार्ती द्वारा, देशीयीन पर बात करके, विचार गोव्डियो म भाग लकर मधवा सम्मेलनी म उपस्थित हो हर सुचना प्रमारण य तो ने माध्यम से दिया जाता है। नार्रेस ए एव्यल की मा बता है कि मीलिक भा ने द्वारा पारस्परिक स प्रयाग सम्प्रपण की सब नष्ठ कला है। विभिन्न बनुस घानी म यह स्पष्ट हा चुका है कि प्रवेषक वंग ा सम्प्रपणा मा जिल्ला समय कातीत होता है उनका कम से कम ⁵/ भाग मौलिक सम्प्रपश् में ही बीतता है ि

भौतिक सम्प्रवार के लाभ सम्प्रवाग ने सभी साधनो म भौतिन सम्प्रवार मपना प्रमुख स्थान बखता है । इसके निध्निनिधन मून्य लाओ से हम इनका महत्त्व स्पष्ट होता है-

1 श्रप्ठन न व प्रदान करने के लिए भौतिक सम्प्रपशा क्रभिक उपयोगी है।

2 मालिक सम्प्रपंश में नागज स्या_{धी} आदि का ना^र व्यय नहीं हाता

भ्रीर समय की भी काफी बचत होती है।

3 मीलिक सन्प्रमण प्रवासका के मानधीय धिट्टाश का प्रतीन है, प्रयोक स्वतिक मानग्रता प्राप्त करने की आक्षीना हाती है और जब अब धन मीलिक सानो बाता करवारों की प्रवास करते हैं उस प्रसाम के हैं तो उसकी इस सानों ना प्रति है।

- 4 मी<u>सिन सन्ध्र परा प्रव ख के छात्र</u> से जागीदारी यवस्था वो सरल <u>बनाता</u> है। प्रव षर किसी महत्त्वपूर्ण विषय पर निराय कोने के निरास था क क्षायकारियों प्रीर तर्मवारिया की बुतावर मीजिक रूप के विचार विषय तर है हैं जिससे प्रवेक समस्यामा वा स्माधान जो हो जाता है क वय्यक िराय भी न दिए पात है भीर सस्या क उदस्यों की प्राधित का माना स्वित्त सरेस हो जाता है।
- 5 भीखिक <u>सन्त्रपण अधिकार प्रत्यायोचन</u> को भीसरल बनाता है। मधिकारिया <u>बारा जयन प्रधीनस्था</u> को मनक <u>सधिकार मीखिक रूप में दे दिए</u> जात हैं । कार्य निष्पादा के बारे म मादेणा और निर्देशा को बार बार जिखित रूप मन केर मीखिक रूप से समझान की सावक्यक्ता होती है। इसी प्र**ार प्रधीनस्था सं** भीखिक रूप न हो अधिकाँस सुचनाए प्राप्त की नाती हैं।
 - 6 मौलिक रूप से विया गया स नेश श्राता पर तुर त प्रभाव डानता है।
 - 7 मोजिल सम्प्रपण म भावाशिक्यक्ति अधिक प्रभावोरगदक और सरलता

से समभने गोग्य होती है, श्रत स वे ो का तुरस्त निवारण हो ाता है। 8 सस्या म समून आवना या दीम आवना के विकास मौखिक सम्प्र पण

मुर्प भूमिना सदा करता है। 9 व्यवसाय नी सफलता सहया कुछ बातावरेण पर निमर नुरती है भीर प्रव चंक नमंचारियो से व्यक्तियत एवं सामूहिन सेंट नरके मीखिक वार्तोताय

ारा <u>उपमुक्त तथा</u> लोकसानितक <u>बाताबरसा</u> तमार करत है। 10 मीखिक सम्प्रेमण द्वारा सावेश तुरात प्रसारित होता है और पनस्वरूप सिसी भी नाम का जिल्ला <u>बाता तरा प्रसार है। सकता है</u> जिसस उपानन सी गति

में भी बुद्धि होती है।

11 मीसिक सम्प्रपण में नवाद प्राप्तू<u>कर्ता की प्रतिक्रिया की जानकारी</u> सवा<u>र ति को तुरूल हा जाती हैं ।</u> सवाद प्राप्तकर्ता की मुख मुन्न उत्ताहभूख या द्वासीन ही (स्वीकृत) मादि स उसकी प्रतित्रिया का तुरूत अनुभाने लगा निया जाता है।

12 मौखिन सम्प्रपण जिखित सम्प्रपण नी तुलना मे अधिक लबीला हाता है बयाकि प्रियत सवाण म सुनमता से आवश्यकतानुसार परवतन और संशोधन निया जा सकता है । साथ ही विस्तार स सवग्दा ना स्पर्ध कर की हा सकता है ।

13 मौनिक सम्प्रयम से सवादताना भीर सवाद प्राप्तकता के मध्य पारस्परिक सद्विश्वास भ वृद्धि होती है ।

मौजिक सम्प्रवाल के दोव--यद्यपि मौ जक सम्प्रपत्त अन्यधि- लोकप्रिय है प्रीर यन ब्यवनाय की त्रियामा म सूगमता जाता है तथापि व्यवसाय म भ्रतक ऐसे ग्रवसर ग्राते ह जिनम भौश्विक सम्ब्रपण प्राय अनुष्याणी मिद्ध हाता है। भौतिक सम्प्रपण क मुख्य दोप अथवा इनकी मुस्य कमियाँ निम्नलिखि हैं—

। मौलिक सम्प्रयस के निए ीना पत्री सब दल ता और सवाद प्राप्तकता)

का सवाद के प्रप्रश के समय उर्वायत होना भावस्थक <u>है।</u> अत यति कभी सवाद भाष्त्रक्ती उपल यन हो तो मीष्विक सम्प्रयण नही तिया ना सकता। इस प्रकार भ्रायक्ष सम्पक्त अभाव म सम्ब्रपण की यह विधि अनुष्युक्त है ।

2 यि दोनो पभी व बीच काफी दूरी हाती है और स देश का प्रपूरा टक्

कान मान्ति हारा किया जाता है तो ट-निक्षति करने पर काक्षी क्राय हा जाता है। 3 या सीजिय स^{्के}ण काक्षी विस्तृत हो तो उद्यस प्रस्पटता टा जाती है क्यों कस देश प्राप्तकत्तिका सभी बाले एक साथ समझते स क्कित हो मकी है। ये सिदेश प्रयक्त और सारे । प्राप्तक्ता के बौदिक स्तर संबापक स्नतर है . तास नेय प्रपत्न को सपनास देश बार बार समभाना प्रदर्गाजिससे समय का भी धप प्रयाहोगा और फिर भी ग्रस्पव्टता बनी रहेगी ।

4 मासिक स्<u>म्प्रप्ण म जिल्लित स</u>ाक्ष्य ना स्नभाव होता है सन सवि दोना पक्षी म स नोई भी पक्ष प्रपनी हिमति से विमुख हो जाए तो नीई वधानिक या प्रय नामवा रिन म निव्नाई उत्पन्न हो जाएगी। न्मलिए प्रधिनारी महत्त्वपूर्ण मान्यो ना प्रपन प्रधीनस्थो नो प्राय लिखित रूप म देना ग्राधक उपयुक्त समभते हैं ताकि प्रादेश का प्रमुपालन न होने पर उनके विषद्ध बिना किसी कठिनाई के मनुगासना नक कायवाती की जा सके।

5 मौक्षिक सम्प्रेयल भविष्य<u> म स</u>न्म क तिल ग्रमुपयुक्त है। जिन सुबनामा का मार्गायक महत्त्व है उनके लिए तो शीखिक सम्प्रेपण ठीक है लेकिन जो सुबनाएँ पवसाय ने भावी सादभ क निए जरूरी है उनक लिए मीखिन सम्प्रपण ठीव नही माला जा सकता। प्रश्न विक विविध्य क लिए जो निगाय नत हैं जो नीतियाँ निवारित करते हैं जनस प्रकाश और कमचारिया का मागदगन होता है अन इनका सम्प्रयस्य मौत्तिक रूप धन_ी किया जासकता।

6 मौश्रिक सम्प्रयस में सवान्ताता को स्वात के प्रयस्ता प्राय सीचन क निए क<u>म समय भिक्</u>ता है जिसक कभा कभी जल्दी मंबा तो सवा<u>र</u>ाता द्वारा कठार शान निकल जीत हैं या था स का सातुलन बिगड जाना है। ऐसी स्थिति ने दोना पक्षा र बीच तनाव या मन मुराव न बि दु उठ मड़ होन हैं।

मीविक सम्प्रवास के साधन-मीविक सम्प्रवास के साधा म मुहा ये है-(1) प्र[']मक्षाम् पाठश्रम् (2) साक्षात्कार, (3) समुक्त विचार विमन

(4) भाषाण (3) रेडियो (6) टलीफोन (7) टेनीविजन (8) नम सुय जा कि नियोजको और कमचारिया क मध्य सम्प्र पर्ण म महत्त्वपूरण नूमिना ग्रदा करते हैं (9) यात्री जो कि प्राय विकय प्रतिनिधि या इसी तरह क प्रतिनिधि होते हैं मीर जिनक माध्यम ने ब्राह्मा और सस्या के सार सम्बापणा की श्रुखता वा निर्माण हाना है और विष्णान प्रमुस घान किया नाता है तथा उत्पादन-वृद्धि का प्रयास क्षिया जाता है (10) सभाए तथा मम्मेलन एव (11) सेवीवर्गीय विभाग जिसकी स्थापना स जहाँ एवं बोर कमचारी प्रपनी समस्याए सवीव गिंव प्रब धक के सामन प्रस्तुत करते हैं वर्ग दूसरी मार राहदनके विद्यान के बारे म मावस्थक सहायता धीर सलाह प्राध्त होता रहती है।

(मा) लिखित सम्प्रयण

(Written Communication)

लिखित सम्प्रीयण का प्रशिवाय सवान्दाता द्वारा विसा सवाद की निवित रूप से प्रपित वरने से है। लिखित सम्प्रपाग ने निए पत्र प्रतिकाए, बुल्टिन रिपेट पम्पूलट डायरिया हैण्डबुर मनुग्रन सुकाव पुस्तको मादि रा प्रयाप रिया जाता है। मौ<u>लिक और निश्चित सम्प्रपण वास्त्रव म सम्प्रपण प्र</u>क्तिया की दो घाराए हैं एक सिक्क क दा पनल हैं।

लिक्टित सम्प्रपत्त के सम्बाध के व्यान रक्षने योग्य बार्ते-नियन सम्प्रपत् के सम्ब ध म बड़ी सावधानी वरतने की धावश्यकता होती है। किसी सवाद नी निसत समय प्राय निम्न बातो पर ध्यान रखना आवश्यक है-

- लिखित सवाद म सक्षि<u>ण्न</u> और प्रचलित सन्ता का प्रयोग करना चाहिए।
- 2 सदेश स्पष्ट सुदर और आक्यक इंग स लिखा होना चाहिए।
- 3 सरल शारी और मुहाबरा ना प्रयोग नरना चाहिए ।
- 4 स देश का भाषा स्पष्ट और सूलभी हुई होनी चाहिए ताकि उसके प्रनक प्रथ न निकलत हो।
 - यक्तिगत सवनामा यथा-तुम् ग्रीर वह-ना प्रयोग करना चाहिए।
- 6 सवाद को छोटे छोटे वाक्या तथा पराग्राको म विभक्त करक लिखना षाहिए।
- 7 चार्टी उदान्ररणो भ्रादि का प्रयोग करना चाहिए ताकि सदेश का भली प्रकार स्पष्टीकरण हो सके।
- 8 वाक्य सरचना म एक्टि<u>व वाइस</u> (Active Voice) का प्रधोग होना चाहिए प्र<u>तित वाइस</u> (Passive Voice) का न_{दी}।
- 9 सदेश का प्रयक्त शान जपमाश्री होना चाहिए और मलकारी तथा त्रिशेषणा वा प्रयोग कम से कम करना चाहिए ।

- 10 मदा तनपूरा और साधारए। जली मे लिखा नाना चािए।
- सवाद की मापा गुढ भी हा ी चाहिए और नम्र भी।
- 12 सवाद म प्रस्तुत की गई सामग्री मे क्रमग्रहता और भारावाहिता होनी षाहिए।

13 यवासम्भव सवाद को टा प करवाकर ही प्रणित करना चाहिए ।

निषित सदेश तैयार करने म उपरोक्त बाता का ध्यान रखना बहुत ही भ रूरी है। यदि श्राम सम्मान को ठम पहुचाने वानी भाषाका प्रोम किया गर्मा तो सम्बंघ कटुंबन जान और सदेश कं निरयण हो जान की श्राशका बनी रहगी। खन सभी बातों पर क्यान अपेक्षित है जिनसे कि निखित से≥श अधिक प्रभावी हो सक्ता है।

लिखित रूप्प्रथमा के लाभ—मीखिक सम्प्रयमा यटस्थाकी कमिसीको दूर करने के लिए जिलित सम्प्रयस्य व्यवस्था प्रपनाई जाती है। लिखित सम्प्रयस्य के

मुख्य लाभ यहै— 1 निक्षित सम्प्रचरण मे दौना पक्षा की प्रस्थक उपस्थिति श्रावश्यक न ? हैं

2 पि ानो पक्ष भिन्न भिन्न नगरा में रहत हा झमांत् एक दूसरे से बहुत दूर हातो स*ेश नि*वित रूप म डाक से भजने पर कोई विशय यय न_दी श्राता हैं। संप्रकार दूर की स्थिति संसम्प्रयण की यण विधि मौजिक सम्प्रयण की तुरनाम कम सर्वी ती है।

3 निलित सम्बद्धा विस्तृत और यटिन सूच्याओं के निष् प्रशिक उपयुक्त है। ऐसी मूबनायों नो धीरे भीरे शाति क साथ समभा जा संक्ता है।

4 तिलित सदे<u>ण म स्वय्दता ग्रा</u>जाती है जिससे वह सविक प्रभावीत्पादक हा जाता है ! तिजी बात के अनक ग्रंथ निकाले जाने की सम्अवना कम रहती है !

5 लिखित सदेश भिव्या में विवा <u>जठाने नो</u> सूरत<u>म</u> लिखित प्रमाता के हप म प्रावत किया पा सकता है,।

6 लिसित स गढ़ारा कई व्यक्तियो को एक साथ सूचना दीजा सकती है। धारम भारत स्थाना पर रहत वाल लोगा को एक ही सूचना एक समय पर देने न निए निवित विधि सर्वोत्तम है।

लिखित सम्प्रयण क दौष--- तिलित सम्प्रयण वे भी अपन कुछ दोप हैं---1 रसम श्रम समय ग्रीर धन का द्वाय होता है। यदि सदेश छोटा है मीर

प्रत्यंत्र रूप संदूतरंप गनान्या जासकता है तो ऐसे संदेश ना लिखकर भजने म श्रम, समय श्रीर धन का अवव्यय होगा ।

2 बुछ प्रवम । पर मुदेश विधि नाशी विलम्बकारी बन जाती है। यदि किनी निक्षित म देश म का⁵ शून बन जाए तो एक छोटी सी बात को मुस्तित करने फे निए संदेश नलन् और सम्प्रवरण की पूरी प्रतिया को पुन दोहराना होगा जिससे मदेश सम्प्रपण म धनेचित विलम्ब हो जाएगा।

- 3 तिसित सम्प्रेषण मे प्रत्यक्ष सम्पक्त का अभाव होने के कारण संक्षेत्र के सम्ब व म प्राप्तकर्त्ता की प्रतिक्रियाओं का ज्ञान प्रयक्त की श्रीघ्र नहामिल पाता।
- 4 लिखित सम्प्र पए ग्<u>यावाद को गापनीय र</u>खताक किन है जबकि मौगियर सम्प्र पए। दोना पक्षा तक ही सीमित रहता है जिससे उसम गोपनीयता वी रहती है।
 - 5 निवित्त सम्प्र पण से सनाद प्राप्तरत्ता को सनाददाता की भावनामा की

जानकारी नहीं हा पाती।

- ि चित्रत सम्प्र पण विधि <u>विनम्हनारी ह</u> क्यों नि स<u>न्या ना मानेल तुगर</u> स<u>रत, हान्य कराने, भ्रा</u>यकारी <u>क हत्नाक्षर करा</u>न प्र पण <u>कराने प्राहि म</u>कानी समय <u>लग जाता</u> है।
- (इ) सारेतिक सम्प्रवरा

(Gestural Communication)

सम्प्रेपए नी इन विधि म न बोनना पहता है और न निवना पहता है विक् स्वार्ग का सम्भ एग जनते हुए बमाना साहि व हारा होता है। यमनाय की साधुनिक महाने कुछ एमी है कि कोन मवाद ऐस होत हैं जिह बोना सा दिवना सम्मन नरी गोना और साकेनिक भाषा म ही सवाया को अपित किया जाता है। साक्षिक सम्म एए म पीठ प्रचयाना वनुकारी में हमकर हाय मिनना कमवारी कहाम री गान कमवारी कहाम हो हाय सिनना कमवारी कहाम ही गान करना मस्तिक क्या ही गान सम्भारी कहाम हो का स्वार्ग कहाम ही गान करना मस्तिक पर तरह तरह कर सम्बर्ध का नाम साहि का सम्भारी स्वार्म करना वाता है। उल्लामी हिन कमक स्वार्ग करना साहि का सम्भारी कहाम हो हो जलनीय है कि मने मार्थ का स्वार्ग साहि का सम्भारी कहाम सम्भारी करना पर करते हैं। उल्लामी साहितक सम्भारी का सम्भारी करना पर करते हैं।

भौक्रिक बनाम लिखित सम्ब्र वस

(Verbal Vs Written Communication)

यह प्रपत उठाना स्वाभावित है कि भीतिक और रिक्षित सम्प्र पण विविधा म स कौतसी विधि अपनार्ग जानी चाहिए। वास्तव म दोना ही विधिया व अपन सपा गुण तथा दोप है भीर यह न_ै। कहा जा सनता कि किस परिस्थित म ने नेती विधि अपक सफल होगी। इसन तिए अस्वेन सगठन या सस्या म परिस्थितिम के भूति हो होने हो जाना के सस्य प्रपा विधियो ना प्रमाण किया जाता है। हमन ने लिया है कि — यदि प्रवच्च कवन एक विधि में चुनता है तो उस गम्फीर अस्पता ना सामना करना हागा।

(स) अपियारिक (व अनीपचारिक सम्प्रेयस

(Formal and Informal Communication)

सम्प्रपर्णक दूसरं वय भ स्रोपचारिक एवं अनीपचारिक संस्थ्रपर्णको लिया जाता है।

ग्रीपचारिक सम्प्रवर्ण

(Formal Communication)

जब सबादशता ग्रीर संवार प्राप्तकर्ता के मध्य ग्रीपवारिक सम्बाध ही ती उनके बीच सवा हे ने जानान-प्रमात की गीपचारिक सम्प्रीयण वहा जाता है। दोना पना के मध्य ब्रोपकारिक सम्ब भा का निर्माण संगठन-वार्ट द्वारा होता है। इसी चाट के ग्राधार पर ग्रविकारी तथा उसरदायित्वा का निर्धारण होता है ग्रीर ह ी श्रविकारा तथा उत्तरदायि वा द्वारा औपचारिक सन्त्र पण के मार्ग निश्चित किए जात हैं। स²श <u>सौपचारित उ</u>ग से जिल्लित रूप मही प्रपित किया जाता है। उदाहरणाप मदि एक कार्योत्तय का व्यवस्थापक अपन अधीतस्य कमनारी की विलम्ब सं बात या घोमी गति म काम करने व कारण अनुशामनात्मक कायदानी की नेतावनी देता है तो ऐसी चतावनी निस्तित रूप म मौपचारिक रीति से प्रियत की जाएगी। कमचारी द्वारा यह निश्चित चलावनी प्राप्त कर लेने की रमीद भी चगरामा पृक्तिका (Peon Book) में ली नाएगी। अस्य प्रकार की सामान्य परिस्मितियो अ जननाचिकारियो से निम्न ग्रधिकारिया तक ग्रधिकारी के प्रत्यायोजन या भारत्या से ही धीनपारिक सम्ब पर्या का का म होता है। संस्था का संगठन चाट य भी बनाना है कि किसी सवार सर्थवा सर्था का किन्दिन अधिकारिया के मध्य सं गुजरना पड़गा। ये सभी भाग श्रीपनारिक माव नह आत हैं और इन मार्गी से गुजरत वाले सम्प्रयम् को ग्रीपचारिक नम्प्रयम् कहा जाता है। ग्रीपचारिक सम्प्रयम् क माग प्रव निश्चित होते हैं। ये माग स्पष्ट हों इसका ब्यान रखा जाना चाहिए। कीन क्रिस झानेस भीर निर्देश प्राप्त करेगा कमवारी भएकी समस्या के समामान क लिए क्सिक पास जाएगा ब्रादि का निर्वारण स्पष्ट रूप से कर दिया जाना मावस्था है। प्रीरकारिक सम्प्रयास जो जाय लिखित म ही होते हैं स्थायी मार्वेश वार्षिक प्रतिवेदन पत्रिकामा ग्रांति क साध्यम स अज जात हैं। प्रनीपश्चारिक सम्प्रयान

(Informal Communication)

जब सवादवाता और मनाव प्राण्यकत्तां के बीच सम्बन्ध प्रोप्रधारिक होते हैं तो इतने मध्य सुवादों का प्राचान प्रनाण प्रनोणवादिक सम्बन्ध वर्ण नहणाता है। हुछ समय वर्ष तम्म प्रवाण प्रवाण प्राण्य प्राण्य प्राण्य सिंह महस्य देने से मध्य प्राण्य निवाण प्रवाण को सी साम प्रवाण निवाण है। प्राण्य प्राण्य प्रताण प्य

कर् देता है तो यह मानीपवारिक सध्यपण होगा। धनीपवारिक सध्यपण हो प्रपताहन (Grapevme) धवना बुझ देनीय क (Bush Telegraph) भी कहा जाता है। धनीपवारिक सध्यपण स सवादा हा ध्रावान प्रदान सगठन चाट हारो निर्वारित सागों के सनुमार नं नेकर सवान्त्राता सौर सबाद प्राप्तवत्ती के मध्य पारस्वरित सक्ष्यों के साधार पर होता है।

(ग) नीच की श्रोर जगर की श्रोर एवं समसल सम्प्र पर्छ (Downward Upward and Horizontal Communication)

नोचे की मोर सत्प्रवस्य (Downward Communication)—यह मादेशा सम्बास स्वासं का प्रवाह उ वाधिकारिया स सहामका तथा सन्यका स प्रवीह के प्रवाह उ वाधिकारिया स सहामका तथा सन्यका स प्रवीह की प्रोह क्षायों के प्रिकृति है की तीव की प्रोर सम्प्रयस (Employed Commu Dication) की सज्ञाभी सी मह है। एक जीवोधिक प्रविकान म नीचे की मोर सम्प्रेय संक्रेय स्वाधी वाधिक प्रविकान म नीचे की मोर

्र जनरत् मैनंबर

विभागाय मैनेजर

फोर**मैन**

श्रमिक

भोधे ही मार सम्प्रेपण गयापि सीविक प्रयवा लिलित विसो मी प्रना का में सकता है, तथापि यह प्राव्य निविक क्या म ही मिवन उपयुक्त समभा जाता है। निवित कर म होने त काम का विष्यादन अरलता ते हा जगा है भोर साय ही कम्मारिया के नास हका कियादन अयार ही जाता है। वयक्तित निर्देश ममा-सम्मेलनी म श्रायण टेकीपरेन पर सदेश सीटा या पटी वजाकर पूजित करना क्यादक का प्रवक्त आदि नीच की सीर सक्य प्रणु की मीवित विषया है जबकि स्थीनस्य नमचारियो नी सिवियद आदेश वन भीयो बुलटिन सूचना-पट्ट पर प्रसारण मादि नीच की सीर सन्य प्रणु के विभिन्न क्य है।

क्दर की घोर सन्त्र पर्छ (Upward Communication) — "व मार्ग पा सवाद का प्रवाद पर्धोनस्य वनुसारिया के सहायका मोर सहायका से उच्चाविकारिया की सार सर्वाद नीचे के करर दी घोर होता है तो इस करर की झीर सम्प्र पर कहा जाता है। माजकल कपर नी घोर सम्ब्र पर्छ नाणी प्रश्वित है। यह सम्प्र पर्म धोर मीजिक मा जिल्ला किसी भी प्रवार का हो सकता है। यह मीपवारिक तथा भनीनवारिक दो हि प्रकार का होता है। किसी सस्याया उपक्रम में उपर की भ्रार सम्प्रपण को स्थिति का एक उदाहरण निम्न प्रवार है—

> ग्रध्यल 1 जनरत्र मैनेजर

विभागाय मैनजर

ा पोरमैन

†

ायत छप म सूचना <u>देना, स</u>श्री सम्मलन तथा धापती परामण सामानहार स्रादि अपर ना स्रार सम्प्रपण क सीजिक त्या है जबकि लिचित प्रशिवन दना

बापतिया प्रश्ट गरना सुकाब देना बाहि इसने निवित रूप हैं,।

मन्द्रक सम्भवण (Horizonial Communication)— ज्य न्यान स्वर व विनित्त व्यक्तिया के मध्य मुम्म पुरस् होता हु ता यह सम्बन्ध सम्य प्रहम जाता है। उन्हर्रणाथ एन सस्या ॥ विभिन्न विभाग सं धवनश प्राय एन हो स्तर के स्विकारी होत है बीर जब उनके मध्य मनावा का सावात प्रन्त काता है तो सन् समतन सम्य पुर है। इस सम्य पुरस् संवित्त विभाग संवय प्रन्त काता है। स्रोट सस्या वा काब सुममता सं चनता है। समतन सम्य पुरस् मीमिक्त सा विनित्त विनी भी प्रनार का हो सक्ता है और समतरात्नार प्रया प्रवस्ताय स्वारा हो प्राप्त सम्य स्वस्ताय स्वस्ताय स्वारा है। देनीचीन, समाह एवं सम्मतन भागा सामाजिक नियार स्वारित समतन सम्य पुरस् के भीविक स्व है जबाँ पुष्ट

भीमो वापिन प्रतिवेतन पोस्टर हे<u>ण्यंक श्रादि नतने निनित रू</u>प है। सम्पूर्ण विवचन स स्वस्ट है कि कुश्रास तथा प्रश्नाची सन्प्र पण प्रपत्ने स्नाप म

एक विकार काम है। का विकास मानवा सम्पत्त क्षी सम्पत कर मकता है।

श्रीक्रोतिक सम्प्र पए। की प्रासिवकता

सन्त्र परण के इन घ्रष्याय की समाध्य हम जनकरी 1981 को योजना म प्रकाशन एक नेन धौजानिक सम्प्रवाध की प्राधा किया के मध्य करेंगे । इस नत्त्र म नी दीनानाय दुव ने धौजोगिक सन्त्र परण के जिल्दान पहनुष्ठा पर सारतीय परिवेश की स्थान में रसते हुए जी प्रकाश जाना है व्यूचनों योग्य है—

इस पूरती पर परस्म म जब वा यहिन माण होने तभी स एक दूसरे ने भावा नो समझने के लिए सह्य प्रणा, सनार प्रणाता स नेश क भारान प्रधान नो विचा ना प्रचान हुमा और तबे स संकर बाक तक इस विद्या के नए-सर सायाम विक्रित होते रहे हैं। में एक निविधार तथ्य है नि हम जिस भाषा नो जातत है यदि उनम भिगा का धारान प्रशान किया बाए ना काम को ठाव रीक परिस्ति की सम्मावना राती हु अपना सर्वेगा का उचित धारान प्रशान न हान स तरह-नरह की सत्तकर्यामण परा होती हैं तीर उससे करना उपन हान की सम्भावना रहेंगी हैं।

शांत हमार ग्रीवाणिक जीवन स जा ग्रशांति है उनका एक नारण सम्प्रण् पिता ना जीम्म काम जा कराइ। है। हमारा श्रीवाणिक नावा पितमी देगा पर श्रावारित है। परिचम को सन्मीकाओं के सम्प्रण्या का उदिन महाच मिना हमा है परस्तु मन्पता स न्यका ग्रभी प्याप्त भू नान्त नहां हो पाया है। परपु प्या-बावइन ग्रामी प्रनित्याना के कारण सम्प्रप्य प्रदाक मण्डिन राजनीतिक मानातिक और भोगोनिक व्यवत्या का माग्रार वन ग्रणा है—वह बाहे ताक्तातिक हो या श्रीवितानकारी। त्यक्त क्वत परिचाया ग्रीर स्थापण के साम्या का है। इस तीन भागों में बाटा गा करता नि

- (1) प्ररम या उत्सा_र वद श
- (2) पमिसिक का चाल्य क
- (3) प्रचारा मन--।

- (1) सम्प्रयस्य का शास
- (2) न ३ पा की विषय वस्तू
- (3) प्रबुद्ध श्वातः न्यक् नथा पारक
 - (4) संन्धा सचार का माध्यम और
- (5) सम्ब्रयण का प्रभाव—।

हम घनतर सम्प्रयण रिलना (कम्यूनिकेशन गय) सम्प्रेयण विस्पोट (कम्यूनिकेशन एक्सप्ताबन) सरस सध्ययण भीर श्रीजीनिक सम्प्रयण की बात सुनत है धीर यह जानते हैं कि सम्प्रयण की रिक्तता के कारण हमारी विकास भीजनाधी को जन पर करीडो रुपया सच किया गया है मनोवांखिन सफलता नहीं मिगीहै।

देश म गरीबी निरक्षरता अलान कूनु शुण्डकता तथा काम क प्रति विरक्ति की मानता अपनी प्राच्य न कहें जमाए है जिसका प्रतिकृत प्रभाव राष्ट्र के विकास पर पढ रहा है। स्थित यह है कि हमारी मागोइति स अल्ली भी जुनाभी बनी हुई है। हम प्रीयोगिक का स्वायार प्रोट प्राणीश किसाना का स देश जनकी भाषा म न पहुंचा कर प्रजी में या उवके भाषा क्षेत्रवान के माध्यम से पहुंचा। चाहते हैं। प्रीयोगिक कारकाता म सम्प्रयम विद्या के रूप म यु-पिकाए प्रकाशित की जाती हैं। प्राच्यात ये पिकाए प्रकाशित की जाती हैं। प्राच्यात ये पिकाए प्रप्राणी में हैं। ये पिककए क्ष्यचारी वन के लिए होती हैं। यह विकासना है। है कि कमा जरपाकता सुरक्षा सामत य कसी आदि वन स देश किया जाता है पर इन का देशों का जिनते के लिए मन्दन है वह वा प्रप्रती भावता स्थानता है या मुंदी कुष्य को जानते के लिए मन्दन है वह वा प्रप्रती भावता स्थानता है या मुंदी कुष्य को जानते के लिए मन्दन है वह वा प्रप्रती भावता स्थानता है या मुंदी हम स्था को जानते के लिए मन्दन है वह वा प्रप्रती भावता स्थानता है या मुंदी हम स्था को जानते का ज्यान क्षा हम हम हम हमें स्थानता है या मुंदी हम स्थान का जानते का ज्यान क्षा हम हम हम हमें स्थानता है या मुंदी हम स्थानता हमा ।

ान्त्री क्षेत्र मः यह स्थिति सभी भी विश्वभाव है विच्यु सावजित क्षेत्र म स्मा पर्याख सुजार हुवा है। इस क्षेत्र क कारखातों से भाषायों सम्प्रयक्ष को कासी प्रमुखता नितने जगी है। भोषात स्थित से स कारप्यात के साम्पादिक पृष्ट पित्रका मन स्थान के वा प्रमुखता नितने जगी है। भोषात स्थित से स कारप्यात के साम्पादिक पृष्ट पित्रका मन स्थान के वा उद्यक्षिण साम कि स्थान के साम स्थान करा प्रदक्ष सम्बंध मन स्थान कर है। है। नित्री क्षेत्र मा प्रमुख्य पित्रका के देती है। नित्री क्षेत्र मा प्रमुख्य सम्बंध माया स्थान माया स्थान प्रकास मन स्थान कर रही है। ये पढ़ सम्बंध माया स्थान स्थान माया स्थान माया स्थान स्थान कर रही है। ये पढ़ सम्बंध माया स्थान प्रवास में स्थान स्थान कर रही है। या स्थान स

श्रीद्योगिक परिवेश से सन्त्रपण क कई भाष्यम हैं। इन माध्यमा से ज्यादा प्रभाव सुद्द पित्रपां ना पडता है। से पित्रपाए उपमयपतो की (1) सूचना (2) सीहाद (3) समन्य धौर (4) सदस के चार सन्त्रो म बांचती हैं। गिर्ताशीन श्रीद्योगिक समाज बनाने म इन पित्रपाम के सम्पादको नी नया भूमिका हो सनती है यह एक चुनीतीभूल सवाल है क्योंकि सम्भ्रेपण योजरका बाम है न तो प्रवापक इसके दिना प्रपन्त कामो नो अवाम द सत्तने हैं और न वर्मी ही। यसे भाग तहन से लोग हैं जो इस काम काम सामाज स्वाप्त है। यसे भाग तहन से प्राप्त है। यो भाग तहन से प्रमुख्य होता से अवाम द सत्तन हैं। येदे भोग केवन सर्जुनित हमार्म के पत्तपद हैं। उनका खोगां के अविषय ने बारे म सीव व चित्रन दोक्यापृत्ती है।

साज धोद्योगिक स्रवान्ति का जो वातावरण सारे न्या म स्थान है उसका मून नगरण प्रोधोगिक जोवन के विविध स्तरे पर पारस्थिक सम्प्रयण ना अभाव है। इडतात प्रौर तानाव नी नी स्थिति स तो यह मन्व व पूण्यत्या दूर जाता है सोर इसत उद्यान व राष्ट्र को हानि उठानी पडता है। हम इन प्रभिया ने हर स्तर पर जारी रखते का प्रधास नरना चाहिए। पहु-पिकाए यदि ठीक स प्रनाति नी जाए ता व उद्योग म परस्थर कोहाद व मद्मानना का वातावरण त्यार नर मनती है। उत्यावस्त्रा वगाने समय व सामग्री की वचन दुवटना निवारण वर्षादी के राक्या म नरहानियों ने कभी का छो यह यवस्या ग्रीर प्रातत कमजरिया ना एक प्रमाया नारारिक कानन जन जायुति व जन-वेदा नी भावना को वस दने ने दायि व वा बोध करावर दस व व ते ने वायि व वा बोध करावर दस व व ते ने वायि व वा बोध करावर यह प्रमाय प्रधास को है। प्रमाय सामग्री के स्वत्य व व व व ते ने वायि व वा बोध करावर यह व व तमान के निमाण य यवस्य प्रणात गाती हैं जितस प्रीमक्ष समुवाय ग्रीर प्रम स्वय प्रह पत्रिका नो मैनेवयत का भोष्ट्र मानते हैं। ऐसी स्थित म यह पत्रिका की विवस्तनीयता पर आवंव वारों है।

प्रौद्योगीकरण की तरह प्रौद्योगिक पत्रकारिता भी पश्चिमी द्या की हो दत है। राजनीतिक पत्रकारिता म जो स्वमर है बुद्ध बोचोगिक पत्रकारिता म ता नहीं हा सत्ता क्योंकि दोनों के विषय ही मिल्ल भि न हैं क्लिन्द बोचोगिक समाज क बीच विचारों के प्रााना प्रदान म नि ख बहु एती पत्रिकाए कारतर माध्यम बन सहती है। हनार कामगार जितने बुद्धिमान घीर सज्य होग उत्तका हो ताभ उद्याना का होगा। कत समय दत्त म 850 ग्रुट पत्रिकाण प्रकाशित हा रही है। नम स 186 भाषायी भीर हिन्दी म है। इनका सम्मातित प्रसार 30 तास से उपर है भीर प्राय एक् क्रांत कथ्य से भ्रमिक चन इन पर स्थ किया जाता है। इसस स्पष्ट के कि रक्ष भे क्ष सम्पक्त प्रध्यम के फिल्लों में स्हारा है। भीद्यागिक सम्प्रयस्थ क सम्भव क स्थ म हर कारका से इस विचा जितना स्वस्थ प्रसार हा उतना हो प्रयस्त होगा।

लोक सम्पक (Public Relations)

पात के पुग में पुनिस राज्य का श्यान लोक कायास्वारी राज्य न स लिया भ्रत तोर मस्तक के स त्व का गाय किसी भी कात की तुलना में भ्राज ग्रविक भ्यापक रूप संस्वीकार किया जाता है। साथ कं नाय क्षेत्र संझायधिक वृद्धि नी गर्न है और प्रशासन जन बाजाल ने जिए सनकानक साथ एव दीवकालीन योजनाए बनाता है। प्रशासन की सफलता <u>जन सल्योग</u> पर निमर है क्या<u>कि प्राज</u>प्रशासन का स्वरूप नोक्ताचिक है निरवृश नहीं। ग्रीधनायकवादी व्यवस्थामा मंभी प्रशासन जनमत की शबहेलना करने का साहक नम्बे समय तक नहीं कर पाता। प्रशामन भीर <u>जनता के बाच सहयो</u>ग की कड़ी मजबूत बनान का शक्तिशानी साधन तार मापन है जिमना मोटे रूप म मय - मूचनायी विवास प्रत्यक्ष सम्पनी मीर नचार माध्यमा रारा प्राप्त भ्रमार । भ्राज का युग प्रचार का युग है पनिसिटी पेंग पग पर हम प्रभावित करती है और माटे तौर पर इसी का परिमाजित परिष्हत त्व सुनन्हत रूप रे जोद स व है। विसी शा परियोजना वत्रवनम या प्रभियान मी संप्लता क निष् अनुकूत वानावरेगा या जानमत का हाना नितात सावश्यक है भीर साव-सम्पक का प्रधान उद्देश्य है—अपनित निशा स लोकमत का निर्माण । लोक-सम्पक्ष एक निपंत्रीय प्रक्रिया है जिसम एक पा तो पिलमिटी या प्रचार द्वारी जनताका समर्थन चान्त वालावाहाता है दूसरा जनताका। पनिसिटी चान्त माना पथ प्रपन प्रचार विषय क गुरु। नाया तो ताल कर जनता के सम्मूल प्रपना में गरवता है भीर किर देवता के कि जनता न उस सदश को स्वीकारा या नही या स्वीकाराता नवी तक भीर नी स्वीनाराता क्या ? इस प्रकार जनता की प्रतिनिया नात गरेन प्रचार प्रतिया या सा या नायनम म समाधन निया जाता है भीर जनता का विश्वास म लिया जाता ह। श्रायक सस्या चाह वर मरकारी हो या निजी श्रपन ग्रान क्षेत्र की जनना संसम्पक स्थापित करती है। त्रोकमत निर्माण व लिए विए गए इस पारस्परिक श्राटान प्रदान स आ प्रचार या मूचना प्रतिया प्रारम्भ हानी है उसके परिमाजित एव परिष्कृत स्वरूप को विनाना न नाम-सम्पन नहा है,। जान प्रशासन न सन्ध्र म प्रशासनिक प्र पाधा का यह कत्त-य है कि व काम सचातन के सम्बाध म जनता की राय नात करें जनता के मन न प्रशासन के बारे स यदि कोई बसतफड़मी हो तो उस दश करें। कोई भी

लोक सम्पक को पारया

लीक सम्पक्ष की कार्ग निक्चित एवं सदमान्य परिभाषा देना कठिन है। निक्षित मान्य को परिधि अन्य बाबन को बिन्न सिन्म मानवस नदी है ही नोकन्मस्यक कं मानन्य के विषय प्रधाय सहसति है। पहल हम विभिन्न परिभाषानी को ने सान-

प्रणासन मंत्रोक सम्पन प्रिविद्यारी वग तथा न्यवरिको क बीच पाए जाने बाल प्रधान एवं भौए। सम्बच्धा तथा वन सम्बद्धा द्वारा स्थापल प्रभावा एव इस्टिकोशा की परस्पर त्रियाग्री का मिश्रण है।

✓ विभिन्न जन समूरा के सब का प्रभावत करने कि पिए एक सगठन जो भी काम करता है जह सब जोक सम्पक्त है। — चा रस

काय करता है बहु सब ताक सम्पन है। — चा ज्स विभिन्न जन समू। ने शत का "भावित करने के लिए एक माठन जो मी

काय करता है व॰ सब लाक सम्पक है। -एपलबी

नीक नम्पक एक विनान है जिसक नारा एक समस्य स्थाप क्य मे प्रयत्ते सामाजिक जनरसा का कृत्य करन का तथा सम्प्रतो के निए धावश्यक जन स्वीकृति तथा धनुभोदन प्राम्य करन का प्रयत्न करता है। — रेक्स हानों अन्य स्थाप कर के जिस के निर्माण करने का प्रयत्न करता है। — रेक्स हानों अपने पाय स्थाप या माय मर्था जव अपने पाय स्थाप या माय मर्था जव अपने पाय स्थाप स्

हिर्<u>याणा के लोक सम्पक्त विभाग न समुक्त निरेशक श्री राजे ड ने जिला</u>
है कि स्वपक्ष के मूल्य-गेष चौर जनता अपरस्यर के सम्बन्ध के साधार पर समुद्रत पोक्यत निर्माण के <u>निष् सा वरस्थित प्रयत्ना को लोक सम्पक्त कहते हैं</u>। लोक प्रशासन एक प्रमुख विशान मितट ने लोक-सम्पक के उन मुख्य चार तस्यो को गिनाया है जिन पर प्राय साथ सहयवी याई जाती है—(1) जनता की इच्छापी तथा भावश्यकतामा के बारे ग जानकारी प्राप्त करना (2) जनता की बतनाना हि उचित विचारधारा बता है उचित काथ और बाकौक्षाए नया हैं (3) ब्रधिकारियो भीर जनसाधारए के बीच भ है सम्ब व बनाए रखना एवं (4) जन साधारण की यह घवगत बराना कि शासन जोक िस के लिए कीन कीन से सम्पक काय कर रहे हैं। बर्नेंज ने माना है कि लोग सम्पन्न ने तीन मुख्य पहलू है—(क) जनता की धी गई सुचना (ख) जैनेता के बीच्टकोरण तथा काय को बदसने का प्रयास भीर (ग) सस्या के दृष्टिकोल तथा कार्यों को जनता के साथ बीर जनता क सब्दिकीए एवं कार्यों को संस्था के साथ एकीकृत करन की चेक्ना करना ।

लांस सम्पन प्रक्रिया का सम्बंध कनता के किसी विशिष्ट वस ॿ नही बरन् सभी बर्गेस होता है क्यों कि सभी दब किसी न किसी रूप म विभिन्न प्रशासकीय कायवाहियो से प्रभावित होते हैं। जिस प्रकार एक कुसन बाक्टर रोगी की नाडी देख कर उसकी गृति छोर रागी का रोग पण्यानने की कोशिश करता है प्रभावकी मनहतनाकरके प्रथमा काम न_{ही} चला सकती। ध जमानागमा जब सत्तापारी लाग रण शवत य- जनता जाए बाह म या स्वछाचारी राजा बोल उठना था- मेरी लाज ही सर्वो गरि है जो मुख है में ही हू।

सचना प्रचार भीर लोक सम्पर्ध

(Publicity Information Propaganda and Public Relations) त्रीतम् गाण्यकाराणाः राग्यमुद्दक्षयः काण राग्यास्य सामान्य समान्य स्थान (Publicity or Information) हा है। दिन्यों यो जानवारी नो प्रधिकाधिक प्रधारित करने के नाथ-भाव जब यह प्रयत्न भी दिया आए कि जनता प्रनारित सन्देश ने नेवल स्वीकार ही न करें विक्त स्वीकार ही न करें विक्त स्वीकार ही न करें विक्त स्वीकार ही जिस्सा में उठाएं तो यह प्रक्रियों में सुवार (Propaganda) है सुवार्य या सुवार (Propaganda) है सुवार्य प्रदार प्रदार वा प्रवार (Propaganda) है सुवार्य प्रदार प्रदार वा प्रवार (Propaganda) है सुवार्य प्रदार प्रदार वा सुवार वा सुवार (Propaganda) है सुवार्य प्रदार प्रदार वा सुवार वा सुवार

एक उदाहरण स इन तीनों ही बारणामा ना पारस्परिक मन्तर भनी प्रकार

स्पष्ट हा जाएगा—

तना को सतीं वन रही है। आपके पास भूवना साई कि समुक क्यान पर समुक बायु के लोग मनी हो चक्ठ हैं। मनी होन के नियम सी आपकी मिल गए हैं। आपन इस सुचना का प्रच रेडियो मुन्ति खाहिश्य मुनानी सपबा दूसरे साधनों से अनता तन पहुंचा निया भर्ती के नियमों को भी प्रचारित कर दिया। साधनों से अनता तन पहुंचा निया भर्ती के नियमों को भी प्रचारित कर दिया। साधने संजनता तन पहुंचा निया भर्ती के नियमों को भी प्रचारित कर दिया।

प्रतीं के लिए वीधित सरया म आवमी नहीं मिल रह इसलिए क्वन मूचना देन से काम नहीं चलेगा जनता को बनाता पत्था कि उन्हें प्रतीं क्या होना चाहिए। देश पर सक्ट है। राष्ट्रीय स्वत जनता ना नुरक्षित करता है। प्रतीं होन स प्रायिक लाम हात है। जुन्ने म पत्रत (निष्ठति वतन) भित्रत का नाम है। एवा प्रचार करके साथ पिल्यिटी स एक क्रम साथ कर है। सावक न क्वल मूचना दी है सापन नागी को सना म मतीं होन के लिए प्ररित्त भी क्या है। सापन प्रचार काय बा प्रायमन है।

इसस् <u>भाग व</u>िष्ण । सना म भवी होन न समय स्थान तारील नियम प्रादि ने भूजना स्वत्नी मिन प^{र्म}। म⁷ क्या हाना चाहिए प्रधाद प्रचार पा प्रोदेगच्या सम्बची लेलु. पुनित्ताए विमानन प्रथमा प्रथ सामग्रा भा जनता तन पृष्ण पर हिन्तु जन-साधारण के मन मुन्द ग्रहाए है। च्यी कृत्यण प्रभाग पा प्रधार का सन्त्रीयजनन प्रमान नृत्ती हुया । लाग वास्त्रित सस्या म प्रती हान नहीं भा रहा । क्याचित् कुछ लोगा ना सरकार का नीति पर विश्वस्थ नृत्ती । शुस्त लाग की पिनायत है कि साधारण मनिकान साथ संग क उन्च प्रविक्त प्रदित्त निजी स्वाह्मर करत है। दुख नाय सममन है कि सेना म भवी हानर व्यक्ति निजी स्वाह्मर करत है। उत्त नाय सममन है कि सेना म भवी हानर व्यक्ति निजी स्वाह्मर अपने प्रविक्त नाय सम्याह स्थान स्थान

¹ राजात्र नाइसम्पद्म पृथ्ठ 4

दाना पक्षा म तान मेन स्थापित करके किसी भी नीति या कायतम का माग प्रशस्त करने के काथ को नीक सम्पक्ष कृते हैं,।

प्रशासन हो या प्रचार काम उद्देश्य यही होता है कि जनता की कुछ तथ्यो
स प्रवयत कराया जाण धोर समाज के सामने कोई विकास सिद्धात या का यहन
प्रस्तुत विचा जाए । स्पष्ट ने कि नम प्रतिया में ध्यान केवल इस बात पर कि इत
हाता है कि जनता म क्या जनावित या प्रचारित किया जा रना है। जनता की इस
सहय या स्वा प्रतिक्या है उसे अस्वतर या नियोत्ताओं तल पहुचाना यह काम
नोत सम्यक का है विजुद्ध प्रकाशन या प्रचार का नहीं। चोक सम्यक के काम
म मस्यता के सिण धावश्यक है कि जनसत्त की विभिन्न प्रचृत्तियों का विधिन्नवक
भीर यानत प्रश्चयन किया जाए और उन्हों के समुख्य प्रचार को स्वेक्षित दिशा
विवि मोड या क्य दिवा जाए ।

बारत में हैं के स्वीद सम्पन्न ने केवन एक विज्ञान ही है प्रपिद्ध एक कला भी है । समिरितन नहीं मु यदि कहा जाए तो नोक सम्पक एक बेन्न की हना (Salesmanship) है कर्षातु जिल्ला सहस्त्रकोई निक्त प्रपत्नी खीजा का प्रवार करके एक बेन । है उसी तरह का पुनि— काल म जकाशका को सरकारी नितिसा प्रीरिक्त परिकार कर नितास की एक सम्पन्न सनता को अविधा प्रपत्न है— सानी वे उन्हें जनता के सामन इस रूप में प्रवृत्त करते हैं कि जनना उन्हें स्वीवार कर से धीर धपना समयन स कर रूप

प्रशासन ग्रौर लोक सम्पक

गनतक्हिनिया और जिकायता ना नान सम्यक ना प्रभाववानी प्रास्था द्वारा बहुन कुछ दूर किया जा सकता है। त्रोक सम्यक की समीतरी जन साधारणा नो यह बढ़ा भनी प्रकार समझा सकता है कि चरकारी प्रवासन ना सारा नाम जिल्ला कासदा । स्वास के साथा जाता है भी को भी नाम होना वे वह सम्बचिन प्रथि राया ने चितित स्थाय जाता है भी को सी नाम होना वे वह सम्बचिन प्रथि राया ने चितित स्थाय हो से सिक्ता का साथा हो से सिक्ता है और कायवाही म निवस्त भी हो सकता है और कायवाही म निवस्त भी हो सकता है और कायव भी हो सकता है

वास्तव म सरकारी प्रशीमन म तीन सम्पक्त को बहुन ही महत्त्वपूरण स्थान निया जाना चाहिए। सरकारा विभाग के रूप में नाक सम्पक्त के मूर्य उर हम थे भवण्य ही होते चाल्लि—(1) सरकार लारा सचारित ग्रनियानी (उदाहर पाथ-छोटी बचतो या परिवार नियोचन) म चनना का सन्योग क निए प्रस्ति करना (11) सरकार द्वारा निर्धारित नियमा ग्रीर कामूना (उनहरसाथ वगला देश की समस्या या गावाबा क सानियाना की समाप्ति। के समयन क निए जनना म प्रचार ताक्त न त्मक शासन प्रशाता में सरकार के निए अनिवास हो। जाता है कि बह समय समय पर राष्ट्रीय और अतराष्ट्राय समस्यात्रा सम्बन्धी प्रपनी नीतिया से जनता ना श्रवगत कराती रह क्योंकि जनता के सतक और अन्यि समधन क दिना इन नीतिया का परिपानन भी करिन है। वई बार सरकार के धानरिक या बाह्य विराधियों के जवाब म जवाबी प्रापेनण्डा भी करना पनता है । यही दाना भू मनाए नात-सम्पत्न को निभानी पन्ती हैं तथापि हम स्मरण रखना चाट्ए कि इन दाना नामा की कुछ सीमाए निर्धारित हैं। ब्रिटिश ससदीय त्य की भासन प्राणाती (को भारत म प्रचितित है) के धानगत सत्तारू राजनीतित दन धीर सरकार का प्रयक् माना जाता के बात सरकारी प्रचार मशीनरी को राजनीतिक दलों के प्रोपगण्या के दिल प्रयुक्त नहां दिया जा सकता। सावियत रूस ग्राटि देणा का मिषितायस्वादी व्यवस्थामा में दल मौर सरकार म स्म प्रशार का तत नहीं माना जाना प्रत वहा प्रचार म कोई भेद या प्रतिव घ नहा है। संयुक्तरा य प्रमरिका म भी सरकारी प्रचार या पनिसिटी को वर्ड मौका पर राजनीति एवं दनगत प्रचार म लिए प्रयुक्त करन की गुआवा रहती है।

परनारी प्रचार धीर लोग सम्बक् घर से हिशी विचा जाता है। कई लीग सरकारी प्रचार की समस्य धनिविधिया गा बराव भी करते हैं। जन साधारण सरकार भीर दूसरी धी निर्धाद निर्देशी सामस्य स्वाधा नो दा परस्पर विरोधी मापदच्छा स भावत हैं। कोई बढ़ी पैटीन कम्पना जब सपन भाग नी पी निर्धित के लिए कराबो रुपण बच करती हैं बार यह रुपया भी माइको स बयुन करती है तो भीए हमने हुए। नुत्स सन्ति । विष्ठ यह रुपया भी माइको स बयुन करती है तो भीए हमने हुए। नुत्स सन्ति । विष्ठ यह सरकार प्रपत्नी सवामा के दार प्रवासता के स्वतन कराए। वो प्रपत्ति चठा निर्मा के प्राप्त प्रचान करात है निकरणता कुए एस ने वशुन दिसा वा रहा है।

सर्कारी शोक मध्यक का विरोध उन राजनीतिक त्यातारा भी किया जाता है जो गासनास्य पार्टी का बिरोध करते हैं) उहें सना यह स देह रहता है कि गरकारी पी निसरी को शासक पार्टी के प्रीपेगणना के निए प्रयुक्त विया जा रही है ।

ोर हम्पक का विराध प्रम प्रतिनिधियो धौर सवाददाताओं की सोर से भी होता है। वे समस्ते हैं ि समाचार सकलन कं पेशावराना वनम म लोक सम्पक्तना उनक प्रतिस्पर्धी है। व्यकी सर्वा हम पाझ कर चुक है और स्पष्ट कर चुके हैं कि राष्ट्रपति और राह-सेवा के सादम में लोक संस्थक का योगदान क्या है।

लोक सम्पक्त स्थापित करले का माध्यम

ल्दार के जो भी माध्यम होते 3 वे संभी जन सहपक के माध्यम है। प्रवार "वाद के जा मा आज्या होते ज्य क्या जिन सम्बन्ध के माध्यम है। अविदे मुक्स ते सार्व्य के निकित है। मिल मुक्स त्या सेनो का योग । प्रथम स्वरो मे पोक्ट प्रवक्त में, मुक चित्रपट मासि मात है। दिवीय अपनी मे पाकासवाशी के प्रसारण गोध्यो आपना सादि सामित है तथा दुरीय पर्यो म बोलते हुए चित्रपटो को जिया का कल्या है। जन सभी माध्यमी का प्रयोग करने प्रणासन जनता तक स्वर्भ कात पर्योग करने मास्यम स्वर्भ कात पर्योग करने मास्यम स्वर्भ का प्रयोग करने सामित मीर साय हो। स्वर्भ का स्वरोग मास्यम स्वर्भ का स्वर्भ में स्वर्भ हो। यह सावस्थक है कि सरकारी क्या सी विनीत सीर सिस्ट हो तथा अभिकारण काय सवालन की प्रकृति से सुपी बित हो । व्यक्तिगत साझारवार जितना स्थिक प्रभावकाली होगा प्रकासन की नफलना उननी ही स्थाप मुरक्षित होगी। एव अभिवरण द्वारा जिस रूप में रिकाड स रखे जाते हैं उनका भी जन सम्पक पर प्रभाव रहता है। व्यवस्थित एवं कमबद्ध तरीक सं रखे गए रिकांड सं जनता के निए सुविधाजनव रहत हैं ग्रीर इसलिए अधिक नोक सम्पक हो पाता है भायमा जनता प्रशासन के बारे म भागर चारमाए बना लेनी है। सरकारी प्रशिवरणा की प्रपति ऐसे विशिष्ट सेख अवाशित करने चाहिए जिनम उनके उद् स्म सामन एता का समन एवं ।वाधारः सद्य अव ।।शत करन पाहिए ।जन अव नक वह अव करनो कार्यों सादि का बखन हो । लोक प्रतिबंदन (Public Reportings) के सावनों का भ्रां समुक्ति विकास किया वाना वाहिए थीर ऐसे नियतकारीना प्रगति विवरए (Periodic Progress Reports) प्रकाशित किए जाने चाहिए जिनमें सरवारी ब्रिक्टरणों की उपनि विशे का मक्षिण वस्तन हो । क्षोक-मन्यक के इन सभी भाषुनिक सापनी ने छाप साथ नहत्त्वपूष परण्यामत भाष्यमी असे-जीन नत्य नाटन भीर नडपुर्वनिया का भी उपयोग किया जा सकता है। सरनार राष्ट्रीय एवं भारतर्ग पीर नडपुर्वनिया का भी उपयोग किया जा सकता है। सरनार राष्ट्रीय एवं भारतर्ग पेन स्वरा पर क्षेत्राचार मल भायोजित नरने जनता नी सपनी उपनि प्रया से परिचित कराती है।

भाषा में लौक-सम्पक्त मशीनरीं भारत में सुनना को <u>सम्तारत मन्त्रति के पास</u> सोन सम्पक्त को विश्वास स्वत्रत्मा है जिसके सेत्रीय तथा शाखा कार्यात्य और चतरे फिरत के द्वारा स्वार स्व पत्ते हुए हैं। य माध्यम एकक स्थाना तोन-सम्बक के यात्र हैं—प्रा<u>कृतवार्योः प्</u>र

मुचना कामासय फिल्म विज्ञाम विज्ञापन तथा दश्य प्रचार निदेशालय प्रकाशन विनाग गीत धीर नाटक विमाण भारत व समाचार पत्रा व रजिस्ट्रार का वार्या थ में द्रीय फिरम से मर बाड भारतीय फिल्म तथा दूरदशन संस्थान राष्ट्रीय फि म सप्रहात्व, गुवपुणा तथा स नम विभाग क्षेत्रीय प्रचार निदेशालय कि व समारोह ि नानय फोटा विश्वात का मुख्य सं वर का कार्यानया। ये एकक समूच देश क स्रोमा को सरकार की नीतिया योजनाधा और वायदमा की जानकारी करात हैं। स सरकार को नीतिया प्रार गतिविधिया क प्रति जन सावारता म हुई प्रातिविधिश को सरकार तक भी पहुँचात हैं। इसके ग्रनाबा ये राज्य स कारा तथा सवार स सम्बंधित उनके विभिन्न संगठना से भी सम्पक रखते हैं। मात्रालय इन माध्यम एकको में कार्यों में समावय करता है और नीति सम्बाधी मामला में इनकी मागदशन करता है r 1975-76 क दौरान ॥ ताल्य और इनके माध्यम एकको ने 20-सूत्री माधिक काथाम तथा सरकार नारा निए गए भाष मुरद नीति सम्ब भी निरायों को ब्यापक प्रचार समर्थन देन के लिए कायत्रम बनाए । के नीय माध्यम एकको ने कायकना को सूचना भीर प्रसारण संत्री द्वारा सप्ताह म दो बार वठन करके के द्रीय निवेशन दिया गया । बठका के पश्चात कायकमा की विस्तृत योजना वनाकर उनकी कार्याचित किया गया। इन कायक्रमी का पुनविलाकन धीर मूर्यानन करन त्या समीक्षात्रा और नई बावश्यकताबा नो व्यान म रसते हुए छनका पुनिव थाल करन की नियमित पद्धति भी चाल की गई है।

विदेश स शान्य का विदेश सभार विभाग विशेषयों हो भारत सरकार की भीनियों की कारत सरकार की भीनियों की बिस्तुन जानकारी देता है और उनकी यारवा करता है। यह विदेशा में दिवत सारते के मिश्रान की वितरण के लिए प्रवास क्यामी देता है और उनके प्राप्त सामग्री प्रार्टीम-अभाभार पत्री-की थी आर्टी है। मोस्ट्रीजिक बादान प्रवास कायकमा के मन्त्राय सारतीया प्रवास कायकमा के मन्त्राय सारतीया प्रवास कायकमा

भारत म सुविधाए दी जाती हैं।

मूनना और प्रवाराख मनानय के बधीन भूत्यांतन निदेशानय की स्पापना की गई है ताकि विभिन्न प्रचार माध्यमा की पहुंच के प्रमुपात व्यय तथा प्रमाव का प्रचयन किया जा करें। विभाग कामरानी के खुवार नीति भागोजन तथा लागव के प्रधिक अच्छे उपयोग निर्मित आवश्यक मुचना प्रारान करने के निर्माण के प्रचार के प्रचार के निर्माण के प्रचार के निर्माण के प्रचार के निर्माण के प्रचार के निर्माण के स्वयं करने के निर्माण के निर्माण के स्वयं करने स्वयं करने के स्वयं करने के स्वयं करने के स्वयं करने स्वयं करने के स्वयं करने स्वयं करने स्वयं करने स्वयं करने के स्वयं करने के स्वयं करने स्वयं स्वयं करने स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं स्वयं स्वय

भारत सरकार की नोक-सम्पक मशीनरी भारतीय लाक सम्पक या जन

सम्पत्त संस्थान मा भ्वपूण स्थान है। यह सस्थान प्रमुख 1965 म स्थापित दिया यथा था। 22 नवतरी 1966 से यह एक स्थायत्त्रणामी निकास में स्थ्य में माय कर रा है। सस्थान ना मुख्य जुद व्य सामाधित धीर धारित परिवर्तना की पायवयत्त्राधी की स्थान य स्वता हुए जन सम्पत्त के मान्यका क उपयोग धीर जुनके विकास म प्रधानमा स्वता धीर जुनके विकास म प्रधानमा स्वता धीर जुनके विकास के स्थाप के उपयोग धीर जुनका है। सस्थान के लाग का धारे तीर पर विभागन इस प्रकार के नहीं एए प्रमुनवान सुराक्त धीर प्रधान है ने का कांग्र तथा विचार थारिक्या या क्षेत्रीय गीर्विधान। स स्थी एक इसके पर धारित है और इनन्य सामा य उद क्य तकनीकी धीर यावसाधिक नियालता प्रधान करना या ऐसे मामला पर दिखार विकास रहना के जी विकासकी धीर अवस्थानिक स्वतानिक स्थाना की मामल्या पर दिखार विकास रहना के जी विकासकी धीर अवस्थानिक स्थान के समस्था से सम्बर्धित जन स्थाप के साम्या से सम्बर्धित जन स्थाप के साम्या से स्थापता से सम्बर्धित जन स्थाप के साम्या से स्थापता स्थापता से स्थापता स्थापता से स्थापता से स्यापता से स्थापता से स्थापता स्थापता से स्थापता स्थापता स्थापता स्

सररारी लोक सम्पक म सामा य विचारणीय बातें

रीव मध्यव वा बाब निता सरत ना है जिता प्राय समझ जाता है। तीव सम्यक नी प्रभावनाती यवस्या धनेक वाता नी माय करती है धनक बाधामा का ।नरावरण चानती है—

2 नान सम्बद्ध सक्षीतरी ने जनता स मन जाता की प्ररेणा भीर जनता का विक्वास क सिद्धाल्या के अनुसार काल करना चाहिए।

भै एकनड बनेंब ने नोड सम्यन कुम्म आदण कामकर्ता का जो विष प्रमुख किया है कि करवारी लाक्न्यन्य किया निष्युक्त स्ति। है कि स्वान्त स्वान्त स्ति। प्रोत कि ता बारा कुम्म किया निष्युक्त स्वान्त किया किया प्रयान प्राम्य किया है कि स्ति। होने बार्षिण । तरस्य होन के कारण व अवस्य किया में बच्चा हिन्दु समित किया भीर सबना दिन पुरस्ती न स्थता दन व बाहु जूप हो बनाव्या स्थानि निर्द्धा भीर स्वान्त किया भीर प्राथना दम किया बन्दा स्वान्त के स्वान्त क्रिक क्ष्मी। सम्या की सम्या की प्राथमा स्त्री किया का सबवामुनी रूप म ध्यव्यन करन की नाज्या उनम को स्वान्त स् हात हुए भी वह सफल नहीं हो सक्ता जब तक उस सामाज्यि विभाना भीर पाक सम्प्रक का नुक्रतीकी भान न हो ।

भी तो सम्यक प्रविकारी ना जोत सम्यक क् साधा थार गविकार ोता साहिए। यन बहन नी प्रस्त्री बान होगी कि तोक सम्यक प्रविकारी एक नामन पनवार बीर समाबार लेसक भी नो। भाषण करने की प्रीर बना सगान जानि प्रज साध्यमों को गयन काम के लिए प्रयोग में नानु को योग्यता भी उसमें नानो साहिए। एम विकासक मुक्तिप से वित्ते हैं जो पत्रकार हो प्रस्तु लगक हो। भाषण कना भी जानते हा बीर दगरे माल्या का स्वयोजन करन म भी नकन हा।

त्रीक सम्पक प्रविकारिया को सुरिसाधित्रशील स कृतात प्रीर आरम जित्राम से उरिपूण नाना चालिए। जोव सत्राकतकों को कर्व बार एत हो समय म राष्ट्रपति या प्रवानकत्री स लेवर सभा म दरी विद्याने वाल पत्रपूर तव के सम्पक्ष स स्रात पत्रा है। त्वीत् इसे को किसी वड स्थिका के सामने किसी विद्या सवाच का सन्तुभ वरना चाहिए सीर नहीं सन्ते स होट क्सवत्री के सामने भूत्र प्रहुवा की मन म स्थान देना चाहिए।

्कि ना ना ना ना प्रधान क्या वाहर्श की भाषा सरत. निष्ट छीर प्रा<u>मितिक होनी नानि</u> । निष्धा मक बाक्षा का प्रधाय कम स कम किया जाना बाहि । पत्र में सन्त्री महानुष्कृति छीर हान्कि ध्रयनस्य टपकना बाहिए। मर्टिटकारी या हु जनाने पत्रा का आया की ऐसा रूप निया जाना बाहिए ताकि

बह किसी अप्र'यासित नघटना का कारण न बन जाए ।

7 नाक सम्पर क माय म शुरव बावाएँ हैं —ित्रकारता आधुनिन सरकार की जृद्धिता जनता की उन्।धानता मरकारी कमवारिया नारा अपन उत्तरवाधित्वो का महता की ने सम्भन्ना नीक सम्बंध स्वाधित करन के निग उपल घ धन की स्वर्धान्तना जनना को गलन दुण्यिकांश तथा लीक्स्म स्वर्धक के उत्तर सरीकी का समाव। सरकार को न्न सब सानामा क निराकरण के लिए समुक्ति कम्म उठान चाहिए ताकि लोक मम्पक की संबीदरी कुमनताबुदक काम कर मके।

8 राष्ट्र स<u>म्पन्य जनता के किसी एक बय</u> स नहीं अि सभी वर्गों स स्<u>याप्तत कर</u>ना वा<u>हिए</u>। यह यावश्यक है कि यापक _{दि}ता का प्रतिनिधिस्य करने

खान जन वर्गों की विश्वास म निया जाए।

नात्र सम्प्रककता होना चाहिए सोक-सम्प्रकच्या वो किन गुणा से विसूधित होना चाहिए सानि सारा का खनुतरणीय अवेत हुए समीरकन पानिक रित्रण स एसीपिएसन नगर स्वाहुक निस्ता और प्रतिनामा तथा पश्चिक रितेश स सासान्द्री समेरिता न प्रतिका पन से मिसता है। ये इस प्रकार है—

्क्र) प्रमेरिकन पित्रक रिलेश स एसोसिएनन द्वारा स्थीहत नियम और प्रतिज्ञाए — र्री मानता हु कि सुरकार और सरकार और जनता जनता

भूरि दन, व्यक्ति भीर अनुगाम पर पर सहयोग भीर तानमेल उत्पन्न करन की एक मुख्य कीर प्रभावतिहादक साधन लोक सक्किक है।

में मानता ह कि लोक सम्कृता काम सम्पन्न करने के िए विद्याल जानवारी तकसगत और निष्पण विवार वरने नी क्षमता मुक्त बुक्त की का द बरपा क्षमि शासाधिक्यांति जनता से अम और नहानुसूति की आवना और वन सबस क्रियत मच्चाई और ईमानवारी की आवश्याल्या है।

अ√ में समभता हू कि नौत सम्पक में अनता लंक बहुवन ने विभिन्न माध्यमा की नाननारी बहुन माबस्यक हैं। कन माध्यमों में पुस्तक-पुस्तिकाए समावारतन एतिकाल व्यावार सक्त बारे प्रकाशन कम्बारिया की पत्तिकाल सस्या पिनकाल विश्व एक्टिया एक्टिया नाम कार्यका कार्यका की कार्योक्त रहियों देशी विभन नाहक ह यादि प्रमुख हैं। इनये प्रवानिया मानि के मायोजन भी णामिल है औ नाक सम्यक्त का मा सहस्यता वं।

४ में जिन व्यक्तिया और व्यवनाया की घोर सं नोक मन्मक् का काम करू गा उनके विकास का पूरा निकाल ए। इसी अकार राक मन्मक माध्यमा मीर पाता क पति भी कभी विकासकात नहीं करू या। वें कभी दो बिराधी पता की पिलानिटी का उत्तरवाधित श्वीकार नहीं कर या और न ही किभी ऐस ल्यापार की पिलानिटी कर पाता साला और राष्ट्र हिन्द क स्वतुक्त न हो। में कभी ऐसा काम नहीं करू या जा निवक विव्यक्तिया स उत्तरवास कर पर पूरा न उत्तरता हो।

्री में एक साथे नागी के के सामाजिन और राष्ट्रीय कराव्या को पूरा करू गा। में तोजनात के कथानो लोकपान के निमाण भीर भोर मन परिवतन करने बातो सक्तियों के प्रति नगरक औं स्थार रहू गा और अपनी पश्चितियों के काम म कठ प्रीपाण्या का प्रयाण कथी नशी करू गा।

भी में लोक-अन्यक क काम स नए अविवश्न प्राप्त करने के लिए न तो किसी योखायडी से काम लगा भीर न हा काई ऐसा दावा करू वा जो निराधार हा भीर धपन काम में जन तमाम नियमा उपनिमाने का ईमानदारी से पानत करू या जा रारवार वा कानून द्वारा नतता की सुरक्षा रवारूय भीर करवाला के लिए नाम किस गर पर हा। में काई पान काम भी न तो करू वा भीर करवाला के द्वारा किस सी स्वत्य की प्रतिकृत की प्रति

र्ज में तोन सम्प्रक में विश्वास प्रस्ता हू न्याकि तोन सम्पर्क राष्ट्र ने मापिक सामाजित और बीढ़िक स तुक्त को स्थिर रुगने वा मन्त्वाल उपनरण है। और में तोन सम्पन ना इन् प्रतिनामा में विश्वास रुगता हू।

(ज) पश्चिक रिनेशास सीसाइटी क्रमेरिका का प्रतिस्त वर्क-। क्रमेरिका का पश्चिक रिनेकस सोमान्दी ने सन्दर्य थीर सह सन्दर्य हो। व नान हम सोम्न

सम्पक ध्यवसाय की प्रतिष्ठा ग्रीर गौरव गौरमा को ग्रक्षण्ए बनाए रखना ग्रपना कत्त प्र मानते हैं और इसलिए प्रतिचा करते हैं कि हम अपी मुविक्तरा ग्रीर मानिका व हितो और जन साधारण दे सामुहिक नाभ को देख्टि स रखते हुए ही धपना सारा कामकाज करेंगे।

42 ईमानदारी स चाई और शालीनता की हम नीक सम्पक के मापदण्ड क्बीकार वरते हैं।~

s हम ग्रंपने मुनिकलो और मानिको हारा प्रतिष्ठापित विश्वास का सम्मान करत हैं झौर वसे सबदा बनाए रखेंग ।

d हम भपने मुविन्हला या मानिका क भुकाबले म अनकी जानकारी या स्वीकृति के बिना कोई देस नहीं 'रेंगे।

5/हम लोक-सम्पक के बपने सहयोगिया के साथ मिलकर इस ध्यवसाय से

भ्रष्टाचार का उमनन वरेंगे। 6/ हम नोक सम्पक के वाबसायिक अमुसवान की प्रोत्सादन देंगे प्रीर नोक

सम्पन्न म शिक्षण देने वाली सरवाम्रो की स्थापना मे सहायता करेंगे।

चिताक सम्पक म जनता का विश्वास बनाने और बनाए रखने का एकमा≠ "पाय यही है कि हम उपयुक्त सिद्धाता को क्रियारमक रूप से मधनाएँ।

16

के द्रीकरण विकेटीकरण (Centralization Decentralization)

क्ष विचारका का सत है कि ज़मकन को जनक समस्याधी म एक पर ममस्या भी मह बद्दल है कि प्रकाशन की पूर्ण निय त्रला एक पर विविद्य तता की द्वामानिक है है। का जननार को इस मीन से किस प्रवार सामजन्य कठाया जाए कि तरकारी प्रकाशनन को स्थानीय भावनाथा के अनुवार होना चारि । है दूर राज्य म सरका के समक्ष्य म एक मुख्य समस्या वह उठती है कि तरकारी प्रभावन की कार्यकर प्रवार कार्यकर प्रकाशन की कार्यकर प्रवार की प्रवार कार्यकर प्रवार कार्यकर प्रवार की प्रवार की कार्यकर प्रवार की प्रवार की स्थान की स्था

के द्रीकरण और विक द्रीकरण का अथ

ने निकरण का अनियाय है कि सता शीम प्रथम उसके प्राप्त पात एकने होती था ए जबकि दिव नोकरण का प्रथ है— अनेक व्यक्तियो या इकाइया के सम्ब स्था क विभाजन ने व्यवस्था ह्यान्ट क कारणे या अकासन क निक्त तत से उच तत नी पार प्रमासकीय साथ के इस्तावरण की प्रतिया का है विकरण प्रदेश है जबकि इसन कोक निवरील व्यवस्था ना विका विद्यास्त्र जाता है।

के नीकरण भीर विकेनीकरण के अध को हम एक अय अकार स स्पष्ट बर सक्त हैं। विकेन के राज्य के निम्मितिक पांच पा है धीर इनके विपरीत औ स्परस्था या अबाध होता है उसको कुनीकरण की प्रवस्था कहा जाता है—

सत्ता का हस्ता तरण इस प्रवार विया जाए कि स्व द्वा स वाय करने
 वा विशान क्षत्र प्रधीनस्य प्रधिनारिया को भौगा जाए तथा भाषस्य मुख्य प्रधिनारी
 को कम से कम प्रका सम्बोधन किए जाए । [प्रचातकीय पुरुष]

¹ J CCh il sworth Go emmental Admi stato # 207

White op cit = 37

सगठन की ध्यक्तियन ब्लाइमा को अधिक शक्ति सौंपा नाए तथा मुख्य कार्यातय म निय त्रस का कुछ मूत सक्तिया को ही रखा जाए। (प्रशासकीय पत्)

ि निर्वाचित निर्काया के हाथा म अधिक शक्ति सौंपी जाए और प्रशासन

(रा<u>जनीतिक पह</u>ल) क नार्यों में जनता ना पूरा पूरा सहयोग रह । (राजुनीतिक पहुल)
अर्ज जनता ने निकट नी सथा मुख्य कार्यालय न टर की सेत्रीय उनाव्यों

(भौगालिक पटल्) कास्वत नतादी जाण। िविभिन्न कार्यों को सम्पत करने के लिए विश्वित विभागा को दाय की

स्वत त्रता दी जाए। (काया मक पहल) विकारित प्रवासा का सार स्थानीय एस्याओं को पर्यापा करिया के समपूर्ण

या हस्तान्तरए म है भीर इन लक्षणों के विपरीत सगठत का जो व्यवस्था ोजी है वर्ग विकरीकरण की है। इस सम्बद्ध मंत्रार्ग विभाजन रेवा निश्चित तया भतिम रूप से नहीं शीची जानकी। ग्रांध सरत रूप संत्म यह नह सकते हैं कि यदि क<u>तीय कार्यालय को ग्रांचक प्रास्तिया वि वई है ता वह व्यवस्</u>या करित पर्यवा ने रीयनरए। क निकट है और यद क्षेत्रीय कमचारियों को प्रयाप्त पत्तिया हाता परित की गई हैं तो वर विकेटिन मगठन या विकेटित नहार है। और भी स्पष्ट शब्दा में जिस प्रशासकीय पद्धिन में के दीय सरकार के प्रविकारियों के हाया म ग्रायधिक शक्ति निहित हो जिलक परित्यामस्वरूप निस्ततर शामशीय स्तरी क नमचारियों की शक्ति ग्रीर विवन म नमा जोता जा उस नाीकत ब्यवस्था (Centralized System) नहतं है। इसके विपरीन जिन प्रकान ाय प्रतानों में भानून या सावधान क द्वारा स्थानीय प्रज धरारी निकायी (Bodies) म काणा प्राथक पत्ति रजी गई हा उस विकेदाकत व्यवस्था (Decentralized System) क्ट्र है। विलोबी में शान्ता में आ<u>त्रियत करीतत</u> प्रवस्था में स्थानीय इकारयाँ

भवत कायबाहक प्रशिकरणा (Executive Agencies) के रूप म काब करती है। उद्घण ी पहल (Initiative) सकाय करन की बाड पक्ति प्रान नहीं हाती प्रयम नार्य नाया य ना बार स निया जाता है यहा तन नि अन्तरिक ्यन्त (Internal Administration, क माम् ।- जेस वि कमचारिय की पदार्बात, प्रमानन क साधना का जुटाना (The Purchase of Supplies) "यादि रेम शाक्षती<u>ण कायात्रयों को मू</u>ट्य कायात्रय का पूर्व श्रनुमति ततीप ती है। 1 नमण विपरात जिस ब्युव । में क्षीय नाज्या का तम बात का प्याप्त छूट गुप्त ानी है कि व मुख्य कायानय की पुत्र प्रमुख त न विना स्वय हा िभित पाम ना के सम्बाव म निणय ल लें उस विन दीकत व्यवस्था कहत है। स पद्धति म

¹ Will ughby Picples of P blic Aden t t p 124

प्रवासक्रीय सता विकेषित कर दी जाती है। स्वाजीय कमवारियों <u>की प्रवसी स्</u>वटा सूम्बुक बीर विवेद ने बनुसार काय करने की काफी शक्ति प्राप्त रहती है। वे स्यानीय परिस्थितिया के अनुसार अनेक प्रका नो के द्वीय कार्यालय नो सूचित किए दिता ही हर कर सबत हैं,। स्थानीय इकाइयो की अपना सत्ता रहता है वे प्रधान वार्यात्रम के वायब्राहक मान क रूप में काम नहीं वरवी।

व तेसनीय है कि न दीनरए। तथा विने द्रीकरए। क बोच का ग्रांतर बहुत हुउ मात्रा का है, गुए। का नी। यदि पूरी तरह से करीकृत व्यवस्था होनी है तो संगठन का प्रध्यक्ष काथ भार संद जाता है और पूरी तरह से विकेटित ०४ वस्था को धपाया जाता है तो धराजकता फल जानी है। फलर (Fesier) ने इन दाना भवधारणामा के बीच अन्तर इत शामे स्पब्ट किया है—

कोई सबा के ड्रीकरण की बोर उन्नुख हो रही है बयबा विके नीकरण की बोर न्मना प्रतुमान मुत्यात्रय द्वारा निर्णीत मामलो की तुलना म उन मामतो के सहस्व ना प्रवर्शकन वर जिन पर अधिकारिया को निमय देन की सत्ता प्राप्त है मुख्यालय में उठने बात भीर बही निर्शति होने बार्चमामना म क्षेत्रीय प्रश्चिनारिया (Field Officers) स ने इ व परामश की सीमा घीर एस क्षेत्रीय ग्रिजमत (Freld Opinion) व महत्त्व की मीमा स लगाया जासकता है। को मामला चाहे कायक्षेत्र (Field) म ही बया । उपन हो सीर कुछ सीमा तक नही उस परकायवा ही ही क्या न की जाए वे जीकरण प्रयवा विकडीकरण की सा स्थिति जानन के निष्यह वेजना हीगा हि बहु क्तिनी बार क्षेत्रीय प्रधिकारिया द्वारा मुख्यालय को भेवा जाता है जल कित के निरास को निर्वातित करने बाल प्रार्थित तथा के त्रीक विनियमा की सरवा क्याहै उत्तम क्षेत्रीय निम्पयाकानिरस्त करने के बारे मं जनता की प्रयील की क्यानुजा गहै प्रयन भौगोलिन क्षेत्र म ऋभिकरण क काय किस मीमातक एक ही क्षेत्रानिकारी द्वारा सवाजित होत है तथा क्षत्रीय अधिकारिया की योग्यता क्या है। कवल दीत्रीय सवावा धस्तिव और उस पर अधिक कायभार तथा उसम मिश्रकरण व कमचारियों को । /10 किल्मा होना ही विके किरमा का द्योतक

निंदनप रूप मंड<u>ाँ एस भी</u> शना देशाम करीररण मीर विक निरंग का प्रकृत एक ो संगठन क भीतरं ज्ञार ग्रीर विस्ततर प्राथकारिया क बीच संग्रत के प्रधान नार्यालय भीर खनमून इनाल्या के नीय. मरवारी मीर सावजनिक या गर भरकारी तत्वा के जीव प्रधान कार्योजय घीर क्षे ये कार्यानयों के बीपु, तथा प्रधान नायकारी समिवनारी स्नीर हृ युपूतक विसागा तथा समिकरूरो क बीच उठका के । साट तौर√पर यनि निराय करने की समिकील क्षांति उपनम

स्तरो पर इन प्ररार एक्ट्र हो जाए कि निस्ततर र रा के ग्राविकारी लगभग प्रत्यक प्रश्न पर निराय सेने के लिए ग्रुपन सुऊच ग्राविकारी के श्रवता उच्तम ष्रविकारी के पास दौड़त रहू हा। यह माना जाएगा कि सगठन का स्वरूप केट्रित है। इसके दिपरीत विक<u>िन्त सगठन के</u> सीनर श्<u>रविकाश माम</u>ना म निर्णय करने को शक्ति निम्न श्<u>रिकारियो के हाथा मुरहती है</u> तथा अपक्षाकृत कम मामल उचतर प्रथिकारियो के <u>पाम</u> श्रेज <u>जात हैं</u>। उचतर प्रथिकारियो के पाम केवल व ही मामले भेजे हैं जो बह अथवा बहुत महत्त्वपूर्ण होत हैं। क रीकरण और विकरीकरण का सार निर्णय की शक्ति क वितरण म निहित है। किसी भी सगठन म निणय के हू<u> जितन कम होते हैं</u>, वह <u>उत्ता ही बांघक किन्त माना जाता है</u>। इसके विपरीत निषाय के जितम अधिक किन क्लिसे सगठन महात हैं वह उतना ही ग्रेषिक विदेक्तित साना <u>जाता है</u>। यहा रह बात च्यान म्र रखनी चाहिए कि के रीकरण भौर विकेरीकरण के बीच क्वल सात्रा का ग्रनर है। कोई मौनिक या प्रकारा तरगतः अन्तर नहीं के क्याक्ति न तो काई सगठन पूर्णतया किन्त ही सक्ता है भीर न पूर्णतया विके नित । यदि यह पूरातया के नित होगा ता प्रयक मामल म निराय करन की शक्ति प्रमुख कायकारी प्रशिक्तारी के नाया म कित हो जागगी जिसका परिस्ताम यह होगा कि उसके पास काम का दर उस नाएमा और वह किसी भी स्थिति म उछे निपरा नहीं प्रतेसा। दूसरी क्षोर पुण विकी रिरण का प्रथ होगा अराजकता----प्रत्यक व्यार्ड अपन क्षेत्र<u>म एकदम स्वस्त हो</u>कर निर्णय करेगा । बास्तव म क टीकरण और विक टीकरण का प्रश्न दाना क स तुलन का प्रश्त है।

भारतीय नाक प्रशासन म यह समस्या गम्भीर विचार विमा का विषय बना हर्र ह नि सरकार की ािक का करी हत रखा आए सबबा उसका विकर्धी करण किया जाए। शोना शी भागों को प्रपनाने के लिए नीरित निमानाथा पर दसक हाने जाते हैं। नियाजिन अय यवस्था प्रज्ञून एवं शक्तिशाना प्रतिरक्षा की भ्रावश्यकता तथा राष्ट्रीय एकीकरण आणि बुद्ध बातें एमी है जा कडीकरण की द्मार दबाव डालती हैं कि तुदमरी गार प्रजात न का गांद राव तक पहुचान की म ॥ तथा विनामा ना कुछ स्वायत्तता देने ना प्रश्न विन ीकरण नी स्नार सकत नरता है। गाना म च्स प्रराण्या सामजस्य करना आवश्य के हि विना एवं के धभाव के दुष्परिणामी को मुगन हुए ौीना का नाभा को प्राप्त कर निया जाए।

विके नीवरण ग्रौर प्रत्यायोजन (Delevation) म ग्रन्तर

विक्रिक्श की यावना प्रथायोजन (Delegation) का या नाम भिन है। दोना के बीच मौलिक भातर यह है कि विकासकर । की सबस्या मा स्थानीय निकाया का जा मिलियों भौरी बारी हैं संभाव स्वायता नाश हैं और उस क्षेत्र म रिष्टु गण कारों का उत्तरलायिर पूरी तरु स उनक् वय कक्ष या पर ही उद्गी है प्रथायोजन संयह स्थिति नहीं रहती,। उनमुक्षेत्रीय धनिकरणा का ना कार्य मीवे जाते हैं जहें करने <u>ने निस्न न तो</u> वें स्वायत्त हो हि <u>हैं भौर</u>न ही उनकी जतरणधी ठहराया जा सकता है। धमल से वे मुख्य वार्याचय क नाम पर उन शक्तियों का उनभाग करती हैं। इस सम्ब हा म मुख्य की निगरी समय समय पर धारेका जारी वर समरता है धया संधीनस्य कार्योक्तय द्वारा किस्स पर निर्णया की निस्सरोच व न सम्बाही। विकेणीकरण नी यवस्था का निश्चय स तस्य से किया ना सकता है कि निर्मय तुन से शक्ति करणे निहास है।

विरेडीकरश क रूप या प्रकार

विके की करण के दा मूल्य रूप या प्रकार हैं — राजनीतिक भीर प्रणासकीय राजनातिक विकेदीकरण संशासन के नवीन तना का स्थापना की गाती है। भारत सब के प्रात्मत स्वायत्तता प्राप्त रा यो की स्वायना धीर इसके प्रान्मत पनायत राज की स्थापना राजगीतिक विकेदीकरण के आहे, उगहरण हैं। "शामनीय वितरण राजनीतिक एव प्रणासकीय संसा के विष्टन से ही सम्भव हाता है। इसम प्रशासन के साथ जनता को संयुक्त किया जाता है। प्रशासकीय वित्र ी रण उच्छाकार (Vertical) क्षेत्रीय (Territonal) क्षतिज (Horizontal) मीर कार्या मक (Functional) होते हैं। प ने का तात्पय उन्त सत्ता स है जो क्षे विप्रणामन का सगठन करती है और उसे बुख स्वत न शस्तिया तथा कार्य तींपती है। क्षेत्रीय प्रशासन के खच्छे चना रण जिले और सम्भाव है। केनीय तथा रा य स्तर पर विभिन्न प्रशासकाय विभागा के प्रपन प्रशासकाय क्षेत्र हात है जि हे मण्या (Circles) क्षेत्र (Zones) जिए (District) बादि कहा जाता है घीर इनको भागनी प्रपनी सीमा ने ब तयस निगय शक्ति प्राप्त होती है। इस प्रकार प्रोटेणिय विक्र नेरणाम मुख्य कार्यालय नका नेरीय प्रशिवण्या केस य सम्बर्धा की समस्या महत्त्व गृहीनी है। "ार्यासक विकेनी रूपण में के यि सत्ता द्वारा निणय करने क दुंछ क्षेत्र नकाशिकी स्थाय व्यवसायिक विवेषणी के निकासी की मौंप दिए जात हैं। व दीय समाज क या । म इन विश्वविद्यालय, शक्ति भारतीय विकित्सा परिचार बार एकोलिएकन विविधित्य का नि कायाग ऐसी सस्याका क बुख खाडे उदा रण है ।

आह ते पुन म नोश्वा चिन स सन न स्थान के सनपन प्रमासन में मिला हारा प्रयक्ष भाग नेने करूप भा कि निरुप का महुन और प्रयक्ष का मान नेन करूप भा कि निरुप का महुन और प्रयक्ष का मान मान है वि यदि प्रणासन की प्रधिक होती लोक कि कर ने के जैं के वह ते का कि मान कि म

- प्रीयक्तम निषय क्षत्र म ही किए नात चानिए। बन ब्याय को दिष्टि म रखनर क्षत्र अनिवारियो वा चयन तथा प्रशिक्षण व्यत तथा रिवायांना चाहिए कि व भीत पर ही समस्याम ना समाधान करने में समय हा सर्के।
- 2 विरिन्त प्रवासन में नहां तन सम्मव हो बना को प्रशासन में प्रयम्म प्राप्त का का प्रविक्तम अवनर प्रणान किया जाना चाहिए। उनक निए यह स्नावस्क है कि जनता क्वत आ जा ना पानत ही न करे करन सिक्य महयोग भी करे। राप्ता और स्वानाय निकाश की केवाए परस्पर परा और सन्वारम्म होनी साहिए न कि का मिक को राज्य और उपकरणा होनी साहिए न कि का मिक को राज्य करा मुरी तरह काम भी उठाया जाना चाहिए।
- 3 क्षत्र म नाय नरने बात विविध प्रमिक्रणा क काम न मध्य स्थानन क्षेत्र में ही क्षिया नाता चाहिए क्योंकि केन्नीय प्रधिकारियों नारा सथोजन को स्था दरा न्याँ तथा क्षेत्राधिकार सम्बन्धी विवान क प्रतिरिक्त प्रोर कुछ न_{री} होगा।

प्रधिकार सत्ता के विष्टियेकररण की मात्रा के निर्धारक तत्त्व (Determinants of the B gree of Decentralisation of Authority)

यद्यपि स्रविकार नत्ता क भारापणुको जिल्लात प्रवचनोको नारापणु सामा प्रमापित करती है पिर का विकेल्यकरणु की मात्रा कई तक्का गरा प्रमायित होती है। श्रो कुव एव श्रो सा क्षानन कस्तुनार विकेलियकरण क निम्नतरुव कैर्-

- 1 निरास का स नायन (Costaness of the Decision)—प्रव घकीय विक्नायनरण (Man eeral Decentralisation) नां सामा का निवारित करने वाला सबस महत्वप्रा" नव नार्वय की प्रकृति है। एस समान्त निषय जो सम्बिध्व स्वयन्त हुंद सहत्त्वपुष्ण एक सही होत है जनको उक्क स्वर पर ही दवा जाएगा। को मी निष्य सहत्त्वपुष्ण दवा सीही होत है जनको उक्क स्वर पर ही दवा जाएगा। को मी निष्य सहत्त्वपुष्ण दवा समय साना कता है नव कल सान्त को स्विति प्रतियोगिना हम्मानिया क सानावत आति को प्रशासित नाता है। इस प्रकार कि निषय कर सनाव लान्ताना पर प्राप्त कर स्वर से स्वर्ण दवा कि साठन पर प्रतिय करने स्वर्ण दवा कि साठन पर प्रतिय करने स्वर्ण दवा कि साठन पर प्रतिय करने स्वर्ण दवा कि साठन पर
 - 2 नीति ना एनन्यता (Uniformity of Policy) जब किया संबद्धन भ नीति ना समान रा सं श्रमू नर 1,5 स जनता नावार ना एन ते - बतारी न हार्गों मुद्धान्त हार्गी गोर जब नीति म ए एश्चा की धावस्य ना ना न हती जनका विद्यान्य निया जा सुन्ता है। विभिन्न वनका। यो का उस नीति को सामू करन क धींधनार हांगा । उ हरणाख किया वस्तु की कीमत किस्स नास

¹ Koon z & O Donn II Princ pl s of M nagem nt p 350

ग्राटि म सभा ग्राटको को समान गाना जाएगा तब ग्राधिकार सत्ता का के दीयकरण होगा। त्रिन विभिन्न ग्राहका व माथ में यह नीति ग्रानम ग्रानम नी जाती है तो वह नीति म एकस्पता ना श्रमान उपन्न नरेनी और इसके परिणामस्वरूप चिकार मला का विक दीयवरण किया जाएगा ।

पद्मिष एक रचता वा भी नीति स प्रमाधित नक्षांकन सौन्यको ग्रीर विसीय संसे समा" करन म बासाना रहती है और मजदरी परावित हरियाँ बर्धास्तगी द्यादि विषयो पर रम सवा से प्रमखिला व रन स क्यासानी रहनी है फिर भी नीति म विभिन्नता के भी कई नाम प्राप्त होते हैं जसे प्रब धकीय नव प्रवतन (Man gerial Innovation) प्रगति संगठना यह प्रतियागिता मनीवल धीर कायकशानता में कृदि भीर प्रव पनीय नम शक्ति की पूर्ति को बो साहत ।

इस प्रकार एकरूपता बाना शीति के मातगन सगठन म व दीमकरण की प्रविश माना होनी और इसके विपरीत नीति म असमानदा होने पर कि द्वीयकरण की मात्रा अधिक होगी।

3 श्राधिक प्राकार (Economic Size)—एक वन श्राकार वाल संस्थान में कई विकण स्थाना पर लन पहल हैं और उन सभी का सम क्य करना कठित ही जाता है। नसके साथ ही कि विभाग और रार हाते हैं। कर विशेषशी तथा प्रव धरी को मिनकर निणय सने पन्त है। इन्हें निणय चन म देरी होती है छीर यह बड समारन क लिए महागा पाता है। इस नागत वाक्य करता हुतु व तिकसम्भन हा प्रनिकार सत्ता वा विकादायकरण दिया आता चाहिए। बड <u>वपनमा की</u> सफाता हेतु प्रविकार सत्ता विकेतित की जाती चाहिए प्रश्चिप विकेतीयकरण सीमा धीर पताब ; निः विभिन्न नगठनो म उनके प्रत बको क गुण के नारण प्राचन भारत हो सकता है।

एक वर्ण उपत्रम की अभिन प्रतिताण्य विकास की कि जीवकरण सामक सीमा तक कम को जा सकी है। इसक प्रयोक विकास को कासकुल प्रता म इदि ही सक्ती। निधिलन में शामता दूसरा कि शिवा से सुधाय करना कामजी कायवाही म कभी और टियि की किस्स स सुधार आरि भी विक रियक्टरण स ही सं अब हो सन्ते हैं,

छाट ब्राकार क सस्यान म श्रीधकार सन्ता को के द्वायकर । पाया जाता है क्योंकि कमचारिया की सब्या कम हो है और निषय उ व स्तरीय प्रव घना द्वारा ने क्य उनका त्रिया वसन भी जरी क लारा किया जाता है।

4 जनकम का इतिहास (History of the Enterprise) - मृत्यकार सत्ता का बिक विकरण करना वस बात पर भी निभर करता है कि सम्ब ता उपक्रम का विकास किय प्रकार हुन्ना है। याप एकी मानिक लाग उपक्रम क्याया जाता रे व_दी पर ग्रविकार मत्ता ना विक्राधारण मही हाता अखि जहीं निगम न रूप म प्रथवा शंवरधारियो द्वारा सस्यान चसाया जाता है वहाँ प्रधिकार सत्ता का विकेटीयकरए पाथा जाता है । इसने साथ ही जिन उद्यापो म अहुकन रकार्या नो कुछन न्काइयो म मिनाकर प्रथवा सम्मेलन (Amalgamation) नारा एक यह उपस्य को जा मिद्रा है वहाँ पर प्रास्त्य म अधिकार-सन्ता का केटीयकरए होगा लेकिन धीरे पीरे बाद म बहा विकरियक्षण का नीति अपनार्ट बाएगी।

5 प्रसाम दशन (Management Philosophy)—हिसी भी उपनम के उच्च सत्तीय प्रसासक कि चरिन एव स्वान का भी श्रीवार सत्ताक कि जीवन एव प्रमास प्रसास कि कि जीवन एव प्रमास प्रसास प्रसास कि कि जीवन एवं प्रमास प्रसास प्रसास है। जहा पर प्रसास वह तह कि मिलनार सत्ता कि है। हो प्रीपार सत्ता कि है। हो प्रीपार सत्ता का जाने प्रसास है कि प्राप्त प्रसास कि कहा प्रसास के प्रमास है। हो प्राप्त प्रसास कि कि प्राप्त प्रसास कि है। हो है प्राप्त प्रसास कि प्रसास कि प्राप्त प्रसास कि प्राप्त कि हो प्रसास कि प्राप्त कि प्रसास कि प्रसास कि प्राप्त कि प्रसास कि प्रसास कि प्रसास कि प्रसास कि प्रसास कि हमाने कि प्रसास कि प्र

6 स्वतंत्रता की इन्छा (Desire for Independence — कर्ण्यति प्रयवा मिल समूह स्वतंत्रता की माना की इन्छा रखते हैं। निगय म वेरी भूवना प्राप्त करते में नम्बा नरी भीर काय का जिल्मेवारी दूनने यर जावना प्राप्ति म बवन हुतु प्रक्तिमत समूह स्वतंत्रापुवक काय करने क इन्छतंत्री हैं। ऐसा स्थितिम म प्रयिक्ता स्वतंत्र ता का विकनीयकरण होया। व्यक्त विपरीत स्विति म कन्नायकरण की व्यवस्था होती।

7 प्रवासना की प्राप्तता (Availability of Managers) — स्र<u>पिकार</u> सत्ता है कि <u>ते रक्तरण हुतु प्रव व नीय वातन यति</u> (Managers) Manpower) नी सावप्यकत पन्ती है उपीक रिश्य विधित्य प्रव वन स्तुरा निए जात है। यदि प्रव पना है। कि प्रव पना है। कि प्रव पना है। कि प्रव पना है। कि प्रव पना की स्तुर्ध पर ए <u>है। सम्पत्र दू</u> सक्या। इसका निए प्रान्त प्रव पना की स्तुर्य पना हानी व्यवत नाती। सिवन प्रतिमाण हुतु बाह्य लोगा पर शिवर रहत। पन्या। नसस प्रव पना ही पूर्णि भविष्य म कम हो जाएगी और उन्व करारीय प्रव वही का जान दूवर योग्य प्रव पकी के स्रवाद म

भावतार भत्ता न विके विकरण स प्रव वकाय प्रक्षि एतु (Managerial Training) की समुचित व्यव या हो सुक्ती,। इससे निम्न स्त्र प्रव प्रका को निर्णय तत का प्रकार प्रभाविया जा सकता त्रीर प्रविवार-सत्ता वा कि नायकरण हो जाएगा / प्रव धरीन सानव प्रक्ति के विकास हुतु विकरीयकरण प्रवस्थक है।

8 निव ऋण तक शिक्ष (Control Techniques)—उन्ज्य क नियमण करन की कीनभी विधिया या तक्ताक अपनाई आ ी हैं य भी यधिकार नत्ता क विकृत्रीयकरण की भाता को प्रभावित करती हैं। बिना नियमण की प्रविधियाका जाने धावकार सत्ता का विकेट यकारण किया जान । नि<u>युत्रण मध्यनाई जान जानी</u> नि<u>भिन्न विधिया जस-साहित्यको उपकरण लेखांकत निम्न प्रश्</u>चा और <u>साथ प्रविधियां</u> क <u>विकास ने प्राधिकार सत्ता के किट प्रीध</u>करण का जो <u>सा न दिवाई । विदे</u>टीयकरण सुं कु तो निम्न क<mark>रण मुक्ता सामी है और न निम्न स्तरीय निल्य के</mark> प्राधिकार में दायि<u>क प्रसाद नेता है,</u>।

9 विन्दित निष्पावन (Decentralized Performance) — यह एक तुन्तीरी विद्यत है जा नम विभावन की जबता (Economies of division of Labour) मधीनी क उपयोग के सबसर काम किलाइत की जबति (Mature of the work to be performed) के के मान की दिवति (Location of raw meterial) नम पूर्ति और उपयोक्ता प्रावि तहवा पुर निमर करना है। इस प्रकार का विकेणीयन एए बाहु वह भौगोतिक (Geographical) प्रायवा भौनिक (Physical) ही गयो न हो जेतिन यह प्रविकार सत्ता के की न्यंकरण को प्रभावित किर विना न रे रह सनवा है।

वन निर्मादन विश्व दित होता है तो अधिकार सहा भी विकेट न हो पाते हैं बाहि अपूर्व पित करने स असमय हो जाता है। एक बैंड उद्यम म राष्ट्रीय स्तर पर प्रव वक प्रव व क कार्य का निर्मादन वस्ततापुरक नहीं कर सकता है और नी सीमा क कारण विन् प्रोवक्ण साववण्ड होत है।

10 वाबसायिक गीरसीसता (Business Dynamics — दिसी भा उप्रक्रम म मानार नहा विनी हत हो यह सब बात पर निमार नरता है कि उन नवसाय में प्रतिन निर्मेश । एक व्यवसाय मो यिनी तिर्मेश व्याद उसका विकास हती से ही दिन के वा वनम कर्न जीटेस समस्याए उ ना नो रही है तो हनक प्रव सका को कि निराम सेने का बाम करत है वे स वक्तर सत्ता ना विकेणीयकर एए करन हुतु तथार हो सामा । तैर्निन नत प्रकार के बिक्न गीयकरण साधिया वा वा विकेणीयकर एए करन हुतु तथार हो सामा । तेर्निन नत प्रकार के विकास गीयकर साधिया वा वा विकेणीयकर एक स्थित न प्रकार के विकास निराम के स्थाद प्रवास वा विकास प्रतिकार (Static Busi ess) म अधिकार नाता के ने प्रवास कर सुने प्रकार का साधित है। यह तर हुत्र स प्रकार निर्माण ने नहीं तथा समझ नीति (Uniform Policy) के जाज प्राप्त नरते होने हु वट पर स्थावना प्रचास के ने प्रवर्ग हो है। थहें कर स्थाय परिवर्ग के साथकर सुने स्थाय के सिता ने स्थाय के स्थाय के स्थाय के सिता ने सिता के स्थाय के सिता ने सिता के स्थाय के सिता के स्थाय के सिता के

11 बागावरण सम्ब वी प्रमाव (Environmental Influences)— विक विकरण की श्रीमा नी प्रमावित नरन म पम व बा तरिक गस्वा हा ही म_ुव स्थित नहीं के बिक बुझ बाह्य नस्य बस गन्धान्त <u>का वि</u>क नगवर एस (Decentralization of Performance) बाबसायिक गतिशो नता (Business Dynamics) त्रीर वातावरण सम्ब घी प्रभाव धादि भा स प्रभावित नरत है। बातावरण सम्ब पी प्रभाव विते नीयकरण को जिल्लिक रूप से प्रभावित क त है। इसके ख बगत मरनारी नि. ज्ञाण (Govt Controls) राष्ट्रीय तम सवकार (National Unionism) और कर जातिया (Tax Policies) धाविकर महस्वपूरा सक्त थाते हैं।

कई बार पांचवा<u>णि जीति</u> क विभिन्न घा। पर सरकारी निधमन न कारण प्रावकार के विने द्रीशकरण को प्रमुद्धान न केन्न किन नी हो जाता है के ह कभी कभी सह समम्मव भी हो जाता है। उन्हिल्ल के तौर पर किन्सी उठन क्षार उपाधित वस्तु के सूध को प्रिति तत करन हुंतु जब निधारण म विकय अब प्रक (Sales Manager) को पूर्ण स्वतानमा नी वांचा सकती है। न्यी अकार पर्मि प्राप्त कुछ प्रथ काय निश्चन सक्तु दे दर पर करना है ता उसक काय के घट व मजन्दी निर्धारण का काय स्थानीय मण्डल अब कक (Local Division Manager) नहीं कर सकता है।

इसी प्रकार के उन्च प्रकृषक भी एक नीति के नियम्तित पहुनू (Controlled aspect of Policy) पर कृष्टि स्विकार मत्ता नृती रखना है। मत वह कम पर की स्वितार सत्ता जो कि उसके पास ना कि का भारापण नहीं कर सन्ताहं। सरकारी नियमन का स्वीन्था की य त्या पर उच्च प्रव चकी को विस्तं म न होने सा भा अधिकार करता का विवन्दी सकता करता है।

पर्दाय अम सम्बाद (National Unionisi) के विश्वास <u>पर्यक्रमाय</u> पर एक <u>हित्त प्रधान ही</u> पढ़ा है। एवं व्यव्याने के अब सप से समस्री। करते हैंतु समीनत्या नं उच्च प्रव घन से अधिकार सत्ता प्राप्त हा बाता है भीर वनस विकेन्द्रीयकरण संस्थव हो जाता है सिनि जन पर राष्ट्रीय स्तर पर जम सभ पुरुषान्या के प्रवास सामूहिक सीना प्रमुख्ति (Collective Bargaining Contract) दिया जाता है तब एक वस्पनी निर्णय सने स विकन्नीयकरण का सहारा नहा स सकती है।

संरारी आगम (Govt Revenue) कं उद्देश्य से नगाए गए कर चाहे वे के नीच अपना रान्य सरकार स नगाए गए हा अपना स्थानीय सरकार के द्वारा नगाए गए हा ज्यसाय को नियमित करन म जन्म प्रभाव बानत हैं। एक कम्पनी के प्रमाव हे तु समस्य कर नीति (Uniform Tax Policy) महस्वपूण होती है स्रोर इसके स तमत अधिकार सत्ता को ने नीयकरण ही पाया जाणा।

इस प्रकार किसी भी सगठन अथवा उपक्रम में ब्रक्षिकार र्सता के िकेीय करण की मात्रा कितनी होगी यह इन उपरोक्त उत्त्वा पर निमर करती है। ये सभी तक्ष उपक्रम के ब्रा नरिक तथा बाह्य बानावरण स प्रभाविन हात है।

विके द्रीयकरण के सिद्धात

(Principles of Decentralisation)

संयुक्त राम क्रोशिका की जनरन न्वकिटक कम्पनीय क्राध्यक्ष राप ज क्राइटनर ने विके टीयकन्य के जिन प्रमुख सिद्धा तो को बताया है उह सक्षेप से क्षार सी ब्रायवान ने इस प्रकार प्रस्तुत किया है –

(1) विकेणीयकरण निर्णय लेन का प्रधिकार ऐसे विदुर्भों के निकटतम

प्रदान करता है जा पर कि वास्तव में कियाओं को किया जाना है।

(2) विदे<u>दीयकरण तभी किया</u>वित होगा जबवि वास्तव <u>में प्रवि</u>कार प्रवान किए गए ही ।

(3) विके नीयररण इस विश्वास पर ग्राधारित है कि जिन प्रधीनस्यों की प्रधिकार मीपा गया है उन्ध्र उचित निगय लग की क्षमता विद्यमान है।

(4) तिके "नीयकरण ने चिए इस प्रकार की प्रापनी समक्तरारी का होना धानवयक है कि रनक का प्रमुख योगवान कुछ धनुभवी नोगों के माध्यम से रेखा कनवारियों नो सं्यायता एवं परामधा प्रयान करता है ताकि निर्णय ने सकें एवं कसम स्वय शुकार कर छक।

(5) विवेशीयवरण इस मा बता पर न्नाधारित है कि किमी एक व्यक्ति हारा निग निश्रा की तुलना स अधिक व्यक्तियो द्वारा लिए सप् विश्य व्यवसाय के

लिए ग्रधिक लाभदावक होते हैं।

(6) विन्दं प्रीयकरण तभी सम्भव है अबिक उच्च स्रविकारी सच्चे हुव्य से निम्न स्तारी ने स्रविकारियों नो अधिकार प्रदान करें तथा इस दात को सवा के लिए मन से निकाल दें हि "न प्रविकारी को वे स्वयन पात भी रख सकते हैं।

मन से निकाल दें हिंग्न प्रविकारी को वे घपने पास भी रख सकते हैं।
(7) विकेडीयकरण तभी प्रभाववाली होगा जबकि नि यि नेने के प्रधिकार
के साथ उत्तरगियरत की भावना भी उत्पन्न हो प्रयोत इसमें अधिकार प्रौर

उत्तरदायि व दोनो एक माथ साँचे जाते हैं।

(8) विने द्वीयनरम्। ना लाभ तभी हागा जदकि सभी प्रथमा प्रधिकांश नि वि। मे प्रधिकतम ज्ञान तथा समयानुकुन समकत्मरी से काम लिया जाए ।

(१) किने नायनराग किए सवाव थि नीतिया म आवस्यक संशाधन करना होगा। इन नीतियो रा अमापित आधार होना चाहिए तथा जा व्यक्ति प्रकक्षा क्या कर उसके निए पारितीयल एंटाने की व्यवस्था हो भीर इसके विपरीत अभोधना अपवा लगाव कार्य के लिए हटाए आने की व्यवस्था हो ।

(10) विके द्वीयकरण साम्री य व्यावसायिक उद्देश्या सगठन सरवना सम्ब पो नीतियो मापो क मानन समक्षते एव जानने नी भावस्यकता पर निमर

करता है।

विकेदीयकरण क लाभ

(Advantages of Decentralisation)

विक नीयवरण के महत्त्वपूरण नाभ निम्नितिखत हैं-

- U उच्च अधिकारियों व दायभार में कसी करता है (Reduces the burden of top executives) —एक वह शाखार बार उनक्स हुत विके नैपकरण आवत्यक है। कि नैपकरण के साध्यय से उच्च अधिकारी वह <u>वस्तान पर पनता</u> केनू कर सकते हैं और वे अपने की कुछ स-र्वप्रण कियों पर केन्नित रखते हैं। इसते हैं और वे अपने की कुछ स-र्वप्रण कियों पर केन्नित रखते हैं। इसते उच्च विकारी विभिन्न नियासक निर्णया (Operating decisions) से कुछ स-न हैं और संस्थान की नीत तथा प्रणानन सकत की स-दूरपूर्ण कार्यों पर अपना स्थान की निता कर सकत हैं।
- 2 प्रधीन यो को उच्च नित्यादन हेतु प्ररित करता है (Motivates subordinates for high performance)— इसक प्रतगत समुद्धित प्रव धनीय काय के भारापण से सप्रधानात्रक सरवना प्रधीन<u>क्यों के मुनीबल, दा</u>पित्व एवं प्रपत्ते प्राप काय करने की <u>अर्थात का विवास होता है</u>। प्रधीनस्व कमचार्या को भी नाय करने के प्रविच्या कर को भारापण विषय का भारापण विषय को ते उनके प्रापस म विचार विमय करने ते प्रविच्या करने की स्वापस म विचार विमय करने ते प्रविच्या करने की स्वापस म विचार विमय करने तथा निर्माण की से से काय सम्पादन का उच्च स्वर प्राप्त किया वाता है।
- 3 प्रवासिय वसमारियों के प्राग्न का विकास करता है (Develops the quality of mar agerial personnel)—विव नीयकरण से विभिन्न का मतारियां को प्रतिस्था एवं उतका जीव का प्रत्यक्ष सिप्ता है "सी से उच्च प्रवास्था प्रवास हुं उच्च प्रिमारियां का विकास होता है। विके देशिकरण के प्रतास विभागीय प्रवास कर प्रयो कीय प्रकास किया है। विके देशिकरण के प्रतास विभागीय प्रवास कर प्रयो कीय प्रकास की विशेषण वात वात हैं गो कि सगठन की समस्य प्रवासिय जिम्मेवारियां को पूर्ण रूप से निमानि ही सकते हैं। सेकिन विकासीय का प्रवास कीय जिम्मेवारियां की प्रतास कीय का प्रवास (Jumor Managers) को प्रतासक्त एक हा कि विकास की विकास विकास

5 किया थ्रो का ख जा समजय हो ग है (Secures better co ordination of operations) — बिन भिन्न क्या के प्रमान प्रदेश स्तर पर विविद्या कि सिन प्रतिकार देवर व दाधि व सींग जाता है। प्रत्येव निमामाध्यस प्रण्न प्रतिकार देवर व दाधि व सींग जाता है। प्रत्येव निमामाध्यस प्रण्न प्रतिकार देवर व साथ स्थान की किया ग का समान्य करना के तम मभी एक साथ मिनकर काल करने है जिसस विभिन्न नियामा का समान्य प्रवच्या की प्रतिकार की सिन प्रतिकार का समान्य प्रवच्या का मान्य के स्वार्थ के प्रतिकार के स्थान कि स्वार्थ के प्रतिकार की प्रतिकार के सिन किया जाता है और इन दोनों से विभिन्न किया माने की स्वार्थ की किया की स्वार्थ की प्रतिकार की प्रतिकार के सिन किया जाता है और इन दोनों से विभिन्न की जात करना है। किया का का सिन किया जाता है भी हम प्रतिकार की प

विक द्रीयकरण की सीमाए एव कठिनाइया

(Limitations and Difficulties of Decentralisation)

बिने दीवनरात की भी खबनी कमिया तथा कांठनाण्यों हैं जिन्ह वर करा हेंपु हम ने प्यनराण प्रपताना क्षेत्रा । विकेणीयकरण की सीमाए तथा कठिनाण्यों निम्म प्राप्त हैं---

1 ज व कामगील जागत (High cost of operation)— निक द्रीयकरण की ज ज नागत ना जहन करने हुत उपनम ना बड़ा प्रकृत होना धावग्य है। प्राप्त निमान को पूछ कर ने काथ करन हुत ने नीय कमवारिया के प्राप्तिक तेया नागों (Service Funcion) हुत भा कमवारिया की निमुक्ति करनी पडती है। प्राप्त किनाय हुत प्रना वत्यक्त चौर विश्यान सुविधाय। का प्रवेष करना वत्यक चौर विश्यान सुविधाय। सा प्रवेष करना करना हिशा। इस यवस्था स कार्यो ना हिराब तथा सावगा का प्रस् यव होता है। इन सबके परिखासन्तक प्रस् मा प्रवेष करना करना कार्याच्या कार्यो हा स्वस्था

2 सभी कार्यों ना सिंदुका य होना (Indivisibility of all operations)— उपनम मी एक शाला जी कि एक अर्थेंग से नाथ कर रही है वह सपने कार्यों की फिर विभाजित न_ि बर सरती के। तकतीनी सविभाष्यत के नारण स्रविक विकत्यावरण सम्भव नि.ते होता है।

3 चहु मुक्ती स्मिनारियों का समाव (Absence of well rounded executives)— विभान विभागों वाली कम्पनी विभागों पान माने नामु मानता पर अधिक आर्तित होती है । जब की भी पर्म या क्यानी यपने मतप्त्र की द्रिया कि के देशन पद विभागीय मरचना पर चनाती है तो एस प्रवासकों की बसी का अनुभव होता है जा कि समित दायि व ना बहन करते हुए मुख्यालय संनिय्तित हा।

- 4 मीति नियात्रस्य को समस्या (Problem of policy control) —एक उपत्रम म निकादायकरस्य ने परिस्तामस्वरूप विभिन्न "काइवा एव विभागों को स्विकार स्रोर नायित्व सीपकर स्वत त कर निया आता है। सिक्त त्रम समयार सरकारी नियम सीर सावसायिक परिवतनों के निरास एक उनका पर नीति नियात्रस्य स्वापित करना परमावस्यक दें। नीति नियात्रस्य करने से विभिन्न विभागों की स्वापन्ता समाप्त होनी है जो कि विकातिकरस्य के सावस्य सम्भव नहीं होता है।
- ह सहरकाल में बायक (Handicap in emergency)— विकेन्द्रीयकरण सकरवानीन निष्धा को लागू करन ॥ बायक है। यदि एक उपन्न में विभिन्न निष्धा—जमें उचादन वित्त विक्य नरकारां नीति आदि को नामू करना है गो निष्धा भीन्नता की धारा आता से नामू नी कर सकते हैं। क निकरण के मताव किसी भी प्रकार के निष्धा सीम्नता और धानानी से नामू किए जा सदत हैं।

उद्योगी का कदीयकरण (Centralisation of Industries)

विक् नीयकररा व साथ प्रामिक रूप म हम क द्रीयकररा क 'प्रावनारिक वस्तुमा को भा जान लगा चाहिंग । नव बोद उद्योग विवेश सुविधामों के कारण दश क एक हो भाग प्रथवा स्थान पर कन्मित हो जाता है ता इत भुषि हो रुपानिकररा (Localisation) प्रमान कनीयकररा (Centralisation) कहा जाता है। 'क्षान प्रमार मार्थीनत व्यव विभागन (Regional Division of Labour) प्रथवा भौगोलिंग विविध्यीनरस्स (Geographical Specialisation) भा है। उद्यानस्साय म बगाल म जुट उद्योग वस्व<u>ई म क्यता</u> उद्योग प्रावि क्स प्रवृत्ति के शोतक है। उद्योग क कडीयकररा क कुछ साम तथा बोप है जिनका वस्तुन करना उपनुत्त होगा।

क द्रीयकरण के लाभ (Advantages of Centralisation)

उद्योगों के एक ही प्रवेश अध्यक्ष क्षेत्र म किन्ति हाते से निम्नलिखित लाभ प्राप्त होत है—

1 स्थान तथा वस्तु की प्रशिद्ध (Reputation of the Place & the Summodity)—ज्य-नोई ज्योग-एक "गम विषय-१ए-के मिन्द्रां-वितास है तो बहु स्थान भीर उद्योग दाता प्रशिद्ध प्राप्त कर लेत हैं। इस प्रशार क उद्योग द्वारा निर्मित वस्तु गुगमता से देश तथा विदेशा मे विवन लग जाती है। उदाहरणाय प्रशीप के ताम, विद्यार राण की हाण नी प्रशिद्ध होता से विवन से प्रशीप के समित के प्रशीप की विवस की मिन्द्र में प्रशीप की प्रशीप की विवस की प्रशीप की

2 श्रीमका की बाय-कुश्चलता मे बिंद्ध (Increase in Workers Efficiency)—उद्योगा के एक ही स्थान पर के द्वित हो जाने स अमित्र एक ही प्रवार का बाय निर तर करते रहते हैं धौर न्यी काथ को निर तरता से उनगै काय द्वारता में दृद्धि हो जाती है। यहाँ तक कि श्रीमकों के बच्चे भी बि । शिक्षा एवं प्रशिक्षण के काथ सीक्षते लग जाते हैं। व्यस्त श्रीमकों की काय-कुश्चलता पीनी हर पीनी बन्ती जाती है।

3 जुसल अधि में की नियमित पूर्ति (Regular Supply of Skilled Workers)—उद्योगों के कंद्रीयकरण से इन उद्यागा म कायरत प्रमिक एक ही काय करत रहने से बाय म कुमलना आप्त कर नहें हैं। इस क्यान पर रोजगार की तस्य क्याना में अधिक की नियमित पूर्ति हाती राजनी हैं। यन क्याना में अधिक अधिक की नियमित पूर्ति हाती राजनी हैं। यन क्यान विश्वय एक अकार अध्यास अधार का जाता है।

5 मामुनियतम एव नवीमतम प्रशानी का प्रयोग (Use of Modern & Latest Machinery)—एक ही स्वान पर उद्य यो का के <u>नीयकरण</u>ोन स जनमें मानस म प्रतिस्थेडों होने लगती है। इस प्रतिस्थेडों में विवय प्राप्त करते हितु पूनतम नागत पर च पावन करते का प्रयाग किया जाता है भीर इस उद्युव की पूनि हेतु प्रवेश के योग करान प्रशानिक एव नवीनतम मजीना का प्रयोग करना पड़ना है। इसमें नवीनतम मशीनो के प्रयोग को प्राप्त की सहन मिलता है।

है मनुस्पान तथा अभिकार को प्रीसाहन (Eccouragement to Research & Training)—एक बान पर उद्योग के केट्रीयरूरण के परि एस स्टब्स एक ही मानिक अवदा वरोधा करायी मानिको द्वारा फिलकर पनुष्ठमान एव प्राधारम हेनु संस्थायों की स्थापना को जाती है। इन संस्थाया द्वारा पनुस्थान तथा प्रीमान्स पर पत्र पत्रिकार मी प्रकाशित की जाती हैं। इनस उत्यादन के नए तरीका प्रीक्षीत होती है।

7 पूरक तथा सहायक उद्योगों का विकास (Growth of Supplementary, & Subsid ary Industries) — उद्योगा ने ने डीयकरण स निमित उद्योगों ने पूरक एवं सहायक उद्योग में विकास को शाहत पिता है। उन्हरणांव जहाँ वक्ष्य उद्योग को डीयकरण हो जाता है वहीं पर कुण रमने नी खतेक इंकाइया खुल जाती है वे रगाई इनाइयों क्याडे उद्योग की मूर्ति कुण उद्योग की स्थान क्याडे की स्थाना की मार्टि के स्थान के

- 8 गोल पदाचों का पूरा उपयोग (Full Utilization of b) products किनी एक उद्योग की बहुन सी इकाटबा एक हा स्थान पर किन्त होने हैं <u>जुड़ी माजा</u> मार्गीए पर य प्रान्त नात हैं। एन पदाओं वा ब्रिन्सित प्रयोग मान्य को जाता है। उन्हें नात के प्राप्त नात हैं। एन पदाओं वा ब्रिन्सित प्रयोग का के नीय करण होता है पहुं पर वानी के योग-यन्न स्नीर पर क्षाद न वान हुन सरमान खात नात हैं। नावे पोश्यासक्ष्य न केवन योग पराप्त ना ही पूरा उत्याग हो खाता है, वह केनी मिन मार्गित होता है । ज्या मार्ग प्राप्त होता है एक इस गीए पराय (शीरा) के नाम मिन नात है तवा हुन्सी बोर शीरे को उठवाकर दूर करवान म सातावाल पर ान वाल यह भ बचत होती है।
- 9 धातायात एव सदेशेश्यन साथनो शा विश्वतः -- एक स्थान पर उद्योग हो अनव न्याइया वी स्वापना होन पन उद्योग हुनु क्वा मान लान तथा न्याव निर्मित मान को जागर तक पहुंचान हुनु आतायात का नावनो का पूर्ण विश्वत किया जाता है। इसी प्रकार क्वा मान के परीन्य और निर्मित मान के वनने हुनु है-भिश्नात तथ्य होने अपीन के प्रकार के प्रवापन के साथनो का विश्वतः हो जाता है।
- 10 'तानत में कसी (Reduction in cost) उद्योगा क जिल्ले निवरण क उपयुक्त "ाभा क कारण करनु विभव का नागत कम नेती है। प्रमुक्त का नागत कम नेती है। प्रमुक्त का नागत का नेती है। प्रमुक्त होने उत्यत है । गीए अववित की मत प्रमुक्त होने उत्पत्त का करो का प्रमुक्त का करो का प्रमुक्त का का ने प्रमुक्त का करो का प्रमुक्त विकास स्नाहित सभी तरव वस्तु की उपान्न सागर में क्मी करते हैं।

वे बीयकरण क दोध टार्जियों (Evils of Centralisation)

क <u>नायकरण एक श्रामिश्रन बर</u>दान (Unmixed bles ing)न_्। है। इनकी भा कुछ कमिया प्रथवा हानिया है जो निम्नाक्ति हैं—

- 1 समिनों की कायकुशनता का एकागा विकास (One s ded Development of Workers Efficiency)—उद्याना के स्वा नीयकरण स्रथना का नियमरण क कारण कर नते हैं किना के प्रया उद्योगा में काम करते रहते से काम पुरानवा प्राप्त कर नते हैं निवित्त के प्रया उद्योगा में काम करते के सयोग्य हो जाते हैं। उता-परणाम प नगान में कनकत्ता के बूट उद्योग में समिक सम्बद्द की क्या की निवत स्वाप्त कर नह कर सक्कार है
 - 2 देग का अस तुनित आर्थिक विकास (Unbalanced Economic Development of the Country)—देश हुन पुर होत्र अववा प्रदेश स उद्योग को है। तिक एक होने से उन्हें के स्वाह होने कर वहाँ के हिंदी कर एक होने से उन्हें के स्वाह होने के उन्हें के स्वाह होने हैं। यह आरों में उद्योग को स्वाहता इहीने के नारण ने क्षेत्र पिछ हुए रह आते हैं।

इस प्रकार देश ने एक भाग ने अधिन धौबोगीकरण से तीय मार्थिक विकास तथा दूसरी भीर उद्योगों भी रुधायना न होने से क्षेत्र रिश्वड़ा हुमा रह जाता है। इसमें स्रस तुरित ग्रामिक विकास और यन ना क्षेत्रीय वितरण असमान हो जाता है। रिश्वड भीर विकसिस क्षेत्रों के नियासियों मं एक्ता के स्थान पर क्ष्त्रों के आव उप्प्र हाने प्रगते है।

3 अमिनतें की पतिश्वीतता से कमी (Lack of Mobility Workers)—उद्योगि के के नीयकरण के काराण अभिन्न उद्योगि विशेष म निरामर कार्या करते रहते हैं। वे दूसरे उद्योग म नहीं जा सकते हैं और इस पकार अनवी एक उद्योग को छोड़कर दूसरे उद्योग म प्रवेश करते.

सम्बन्धी गतिशीनता स क्सी बा जानी है।

4 स्मापिक सकट तथा बेरोजनारी (Economic Criss and Unemploy ment)—उद्योग के स्थान विजय पर केण्नि हो आने से वह स्मित दृष्टि से स्पूर्वानित होता है। यदि किसी कारताजक ज्योग से सदी झा जाती है तो जिसके वेकार हो जाते हैं और उन्ह्याधिक कठिना या वा सामना करना पण्ता है। जिसके मा चरीजगारी फनने से जनते होरा क्य कृत कारता य वस्त्या प अभी झा माग कम ही जाती है। इसका प्रभाव वह ुोना है कि मैमस्य य परस्था प अभी झा नाता करता हो हो हुए से सुन्य स्वस्था प अभी झा नाता है।

ont of New) — उचीनों के मन्द्रीयन रहा गुद्ध तथा मुस्सा में शिट से समुप्युक्त है बयांकि युद्धकात ने सन्द्राय नव को श्रीवारिक क्षेत्रों पर ही करता है। उद्यागों के नच्ट हो जान स स्वरम्म बस्ता पुन हो जाती है। सत मूण्यहना ठीन है कि सुमी सच्या में एक टोक्सी म दसवा मुद्धिमानी नदी। यदि उचीग विकेशित हत है तो सभी उचीनों को सतरा उपका मुद्धिमानी नदी। यदि उचीग विकेशित हत है तो

6 मोग्री फिक दीव (Industral Evils) - के जीयकरण व परिलागस्त्रस्थ सह बह सीग्रामिक के रु. स्थापित हो गाते हैं जिनम का रखाना प्राणाओं के सभी दीय जपक ही जाते हैं। अभिको की सत्या प्रक्रिय प्राणाओं के सभी दीय जपक ही जाते हैं। अभिके प्रक्रिय प्रक्रिय परिवार को साथ नहीं रखता है। शिक्ष प्रक्रा जाती है। अभिके प्रक्रिय को साथ मार्थ स्थापित के स्थापित

7 बाह्य प्रवचतें (External Diseconomies) - उद्योग क न द्वीपकरण ने नारण बाह्य बनता (External Economies) के स्थान पर बाह्य अवनतें प्राप्त होने से उत्पादन नामत से इदि हो जाती है। उदाहरण के तौर पर प्रधिक उद्योगों के नारए पातायात नी सुविधाए कम पढ़ने नगती है। भूमि की कमी होने लगती है। भूमि की कमाए और कीमत म द्वादि होन लगती है। उस स्थान के सभी किनकर भी पूजी की प्रावस्थनता की पूर्वि नही कर पाते हैं। इसी प्रकास स प्रधिक स्थान के सामे किनकर भी पूजी की प्रावस्थनता की पूर्वि नही कर पाते हैं। इसी प्रकास स प्रस्त उक्षीम को साने बानी कठिना की उत्तक द्वार है। सो प्रकास स सम्याद करना पड़ता है।

श्रीवार्तिक वेन्द्रीयकरण के इन उपयुक्त दोयों के नारण विनन्नीयकरण की प्रवृत्ति के बातगत वेन के प्रवृत्ति के बातगत वेन के प्रवृत्ति के बातगत वेन के सभी क्षेत्रों का सम्वृत्ति विकास करना मुग्य उद्देश्य होने के नारण उद्योग का सिन्ने ने नारण उद्योग की कि ने ने निक्स जाता है। उद्योग के केन्द्रीयकरण के दोया को दूर हरत हुतु नए उद्योगों की स्थापना देश के विधित्र भागों से की नानी चाहिए सथा इस प्रकृत के उद्योग वहीं नहीं स्थापित किए नाए जहां पर पहले ही केन्द्रीयकरण है। स्मक्ते साथ ही जहां पर उद्योग ना के निकस्त पर हो की केन्द्रियकरण है। स्मक्ते साथ ही जहां पर उद्योग ना के निकस्त पर विश्व पर विकास की किए नाए जहां पर पहले ही केन्द्रियकरण है। स्मक्ते साथ ही जहां पर द्वारा का की निकस्त पर विवास की किए ना प्रवृत्ति पर व्याग की किए निकस्त करते हो निक्त करना उद्योग जान की साथ स्थापन है।

- 1 पर्व बंधे धोषोमिक के को पर धा<u>वासीय घेनस्या के</u> सोधा को दूर करते हुतु स्विम<u>को की इन्त कु बक्तियों का</u> निर्माल किया जाना चाहिए। क्वक निवारल हुतु के द्वीय प्रात्नीय एक स्थानीय मरकारा को अभिक सवा के साथ प्रभावपृत्त करका करते होगे।
- 2 कंनीवररण के दाया को दूर करन हेतु सरकार द्वारा बेनाए गए प्रह्म कामूना जर्म-कारलाना अधिनयन 1948 का पूराहबल पालन करना चाहि । इसस प्रावस्यक उत्पादन इकान्या की स्थापना नी हो मक्यी।
 - 3 इन के द्वा म श्र<u>म शितकारी कार्यों</u> (Labour Welfare Activities) जसे बा<u>बतालय पुस्तकात्रय धान्तरिक</u> एव बाह्य खेलतूब की प्रवस्त्रा मनोरजन के साम्<u>त पार्षि की प्रवस्त्रा की ब्रा</u>मी चाहिए । विजित्र शान्तीय सरकारा ने प्रौद्योगिक प्रामित्री के लिला <u>प्रचार प्रामित्र</u> (Labour Welfare Centres) क्यांपित किए गए हैं। इन के द्वा का सक्या और इनकी गतिविध्याय म हिन करके प्रमिक्ता का सामायिक शारीरिक एक क्षांपिक विकास किए जा सबका है।
 - 4 उद्योग क व द्रीयवरण व दोघो वा दूर व रन हेतु श्रविको ो सामाजित सुरक्षा (Social Security) भी <u>घटान को जानी</u> चारिए । त्रीवको को रोजवार का सुरक्षा (प्रध्य-क्यो-जाहिए । धाकरिमक दुधटना <u>होत पर</u> अचित क्षतिपूर्ण जीनार होत पर बीमा, कुछ होने पर आजितो की सहायदा और दुखावक्या में नगन पर्गाद कर कप म तमन ना वासाजिक प्रध्या प्रदाय होते पर हु के स्वर्ण म प्रधान के प्रधान प्रदाय होते हैं। एक सामाजिक प्रधान प्रदाय प्रदाय होते हैं। क्षता प्रोजवा (Comprehensive Social Security Scheme) पांछी आजित है। क्सन ज म सम

नेनर मृतुतक निमना नी सुरक्षा की जानी है। मारत जमे विनासमील देश प्र मनी सावानी स्थामी बीदोनिक स्थम तक्या के सभाव मे और वितोग कठिना^र से इस क्षेत्र न स्थापक प्रस्ति त_ी हुई है। किर भी श्रम पूनि कचिनियम 1923 नमनारी राप्य कीमा बीदिनियम 1948 और कमचारी श्रीवन्ट एक्ट ब्रीविनियम 1952 मातृत्र नाम ब्रीविनियम 1961 ग्रांदि स्थिनियमो से श्रमिनी की एक कीमा तक सामाजिन सरक्षा की पुरति की जाती है।

उद्योगा का फलाव और विकादीयकरग

(Disposal and Decentralisation of Industries)

ख्योगा ना विके द्वीयकरण के द्वीयकरण की विवरीत क्यित को बताता है। विके शीयकरण के धन्तपत उद्योग एक स्थान पर केंद्रित न हाकर दश के विफिन्न भागों संदूर दूर तक स्थापित किए चात हैं।

प्रो स्थीयन तथा जो ने मबग के खनुमार विकेदीयकरण म नाहरी सयात्रा को उपादन का स्थानात्तरमा करके केद्रीय सयात्र में मारेगिक रूप से न क्वत उरपानन बन्ति कास्त्रयिक रूप से उरपादन को घटाना वामिल क्लिया जाता है। रे

प्रव उद्योग ने एक स्थान पर केंद्रित होने के कारका (Factors) का जतना मह व नाँ है जितना कि प्रोद्योगीकरण के प्रारम्भिक कान में या। इन तस्त्रों का न केंद्र मानवीज धाविकारा हारा महत्त्व कन कर दिया गया है विकास के कहि प्राहित कहि विवास के कारण मामक भी हो गए हैं। उदाहरणाय वहन उद्योग में प्राहित कर न में स्वानीयकरण काम म जनवायु सक्य थी बाधा ने मामक प्राहित के या न में स्वानीयकरण काम म जनवायु सम्ब थी बाधा ने मामक दिया गया है। इसकी सहायता से प्रजाब दिनी और उत्तर प्रदेश में भी बहन दिया गया है। इसकी सहायता से प्रजाब दिनी और उत्तर प्रदेश में भी बहन उद्योग प्रकार वासकों हैं। इस प्रजाद केंद्रोर इसकी विभिन्न इकाइया देश के विभिन्न क्षेत्रों में चलाई जाती हैं। इस यर एर विक्रियोजनरण के अनुसार नाय किया बाता है विक्रिय निर्वेशन समस्य प्रव प्र विक्रीयोजनरण के अनुसार नाय किया बाता है विक्रिय निर्वेशन समस्य

भाग के कारण इस विचार को मायता मिली है। सरकार नी उद्योगो के स्थानीयकरण का नियमित व नियनित करने के लिए बोजनाबद्ध तरीक से काय करना चाहिए ।

सब कुछ वस्तु निर्माताम (Manufacturers) का विचार है कि उद्योग का प्राप्त कर नाव कर दीवेनासीन स माजिक भीर माचिक नाम प्रदान करता है। एक प्रदेश म स्थित समाज की निर्माणकारी प्रतिया नो कई स्थानी एर महाबक समज क्यारित करके फिलाम ना सकता है। भीर उन सब पर एकीकृत निम्म नाव एकी निर्देशन एक ही जब कक द्वारा हो सकता है। भी स्त्रीमन तथा भी ने सबण के मनुसार विकाशीयकरण के सामाजिक भीर माजिक नामा के अतिरिक्त निम्म नाम भीर हैं। दहें विकेशीयकरण को समाजित करन वादे तस्त्र भी वह नकते हैं।

(1) খনুকুল অম বিঘান (Favourable Labour Legislation)

(2) निम्न श्रम नागतें (Lower Labour Costs)

(3) হ''ৰ দলে কান্ধান গ্ৰহৰ ৰাজাৰ কী सদীঘনা (Nearness to the source of raw materials or the market)

(4) सस्ती विजली गक्ति (Cheap Electric Power)

(5) निम्न कर (Lower Taxes)

(6) मुप्त भूमि क रूप म विश्रय प्रीत्माहन (Special Inducement in the form of free landsites)

(7) पुरका नेन बाकमए। स सुरक्षा (Security from attack in time of war)

िस्ती भी समाज क स्थान निवारण म उद्यारपित सपनी स्वय धीर कपनारियों ही शुविधामा तथा मार्थिक सत्वा हा स्थान सं रखता है। प्राप्तकाल में सुरका ही हिट स उद्यागी का ४० तथा (Disper ion of Industries) इन सभी उद्देश्या है प्रतिकृत होता है। सरकारी न्यिम तब हस्तक्षत्र स ही उद्योगी का सुण्का भी दिट स प्लाद ही पाता है।

विक द्रोयकरण के कारण (Causes of Decentralisation)

उद्योग क किन द्रामकरण का गुक्थ कारण कुन्यकरण के द्राया को दर कन्ते देश मुस्त कुलित आदित कि ता का प्रामाहित कुरता है। इनक प्रतिरिक्त कुछ मा तकता प्रमान कारणा स भी किने द्रीयकरण का प्रामाह के मिनता है। य कारण प्रदानित हैं—

¹ Spr gal and Lansburgh | dust al Manag me t # 11

- 1 देश का स तुलित द्यायिक विकास (Balanced Economic Development of the Country) - उछोगो वे वे द्रीयकरण से उत्पत दापी की दूर करने तथा देश का तीव एवं सं तुनित धार्थिक विकास नरत हेतु प्रयेक देश की सरकार श्रीतानिक नीति के श्रातमत विक द्रीयवराम पर श्रीवक जोर देती है। उद्योगो के देश के विभिन्न भागा तथा स्थानों म फला देने से न केयन कडीयकरए। के दोपों को दूर किया जा सकता है बल्कि इस देश के संजुलित ग्रायिक विकास ग्रीर नोगों मं एकता एवं सहयोग की भावना भी उपन्न होती है।
- 2 पातायात एवं सदेशवाहन के साधनों का विकास (Development of Means of Transport and Communication)—माधुनिक युग म प्रायेक देश में यातायात एवं सन्धाराहन के साधना का इतना विकास हो गया है कि उद्योगी के निए प्रावश्यक के वा मात्र संशोगों तथा अभिनो की पूर्ति की जासनती हैं। निर्मित मात को बाजारों ने झालानी से पहुँचाया जा सकता है। परिवहत एव सचार यवत्या के विकास से कई विदेशी उद्योगपति भी भारत में कई उद्याग कील

3 विश्व त शक्ति का विशास (Development of Electric Power)-विजनीक पाविष्कार के पूज अधिकाश उद्योग प्राय की यसे की खानी वार्त क्षेत्री के प्राप्त पास ही स्थापित किए जाते थे । लेक्नि बिजनी के दिवास के वारण आसानी से वहीं भी उद्याग स्थापित किए जा सबते हैं और उन्हें सस्ती विजली की पूर्ति की

4 सामरिक कारण (Strategic and Military Reasons)—माधुनिक युद्ध प्रशानी में बमवारी हारा बाड ही समय म काफी विनास किया जा सकता है। युद्धनाल में सन् महत्त्वपूण सीयोगिक क्षेत्रों मही सम फुक्ते हैं। झत जद्योगों के के यिकत्या के स्थान पर इनका विने दीयकरण इस प्रकार के जिनाश से सवा सकता है। प्रमेव देश की सरकार उद्योगी की त्यापना करने के पूद इस प्रकार के सुरक्षा उपाय हेतु बदम उठा लेती है।

5 पुराने बीद्योगिक कहीं की श्रमुविधाए (Înconveniences of old Industrial Centres — पुरान भीचोगिन ने तो मुश्रिकी कमी के कारण वसके सूच म काकी खुद्धि हो गई हैं। यमिका की बावान समस्या भी वनी है। उद्योगि क विस्तार की युजान्स भी नही है। य**ी वस्तियों में श्रमिका के रहने के कार**ण कई पिरतार का प्रचारण भा नहा है। या वास्तया भा शामका का रहा के कारण कर सामाजित बुरान्यों जस-जुमा शरा<u>त चीर जेश्वाहर्त्ति</u> सादि <u>जह पर ले</u>दी है और जनकी कार्यकुष्णरता पर प्रतिकृत प्रभाव पड़दा है। उस सभी की सुरदना के कारण भीवींगिक मसादि भी रती है। ऐसी स्थिति में इन समुनिवासो से बचने के जिए ज्योगपित प्राचीन बोजीयिन के तो में नए ज्योग स्थापित नहीं करते हैं। इन सब ममुविधामा के नारण उद्योगों के विने द्रीयनरण की प्रदृति का बढाया

6 मनीनों का प्रयोग (Use of Machines)--- विभिन्न प्रवार की मशीनो भीर यात्रा से प्रयाग के जवागों के विके नीयकरण की प्रीतसाहन मिला है। इनके प्रयोग से उद्योगों को कुशल श्रमिकों पर निमर नहीं रहना पहला है। जहाँ पर श्रम पूर्ति सुलभ नहीं होती है वहाँ पर उद्याग स्थापित कि जा सकत हैं क्यांकि श्रीमका के स्थान पा मशीना भीर यात्रा ना प्रयोग निया जा सकता है।

7 मार्थिक सुरक्षा (Economic Security)—वड उद्योगा कटीर मीर द्वाट पमाने के उद्योग की देश ने विभिन्न भागा म स्थापित करन स मागा की रीज्गार मिलना है । उनकी बाधिक स्थिति स्वरती है । इस ब्राधिक सुरक्षा की माबना क नारण ही उद्यागा के विके नीयकरण को श्रोत्माहन मिना है।

इस् प्रकार हम देखत हैं कि साधुनिक समय म प्रत्यक देश चाहे विकसित हो मयवा विकासभीत, यह दायिस्व हो गया है कि देग म भाषिक सत्ता का के नायकरण न हा देश का सन्तित ग्रायिक विकास हो गौर लोगो की ग्रायिक स्थिति म सुधार हो । वन सभी उद्स्थों नी पृति हेतु उद्यागा क विक नीयनरण के विचार पर प्रविक बल दिया गया है।

17

प्रत्यायोजन या भारापरा (Delegation)

सत्ता के प्रथायोजन सरवा सारापण की व्याख्या करते हुए जा मत टरी (Terry) हारा यक्त किया गया है वह सामा य घारणा से कुछ भिन है। उनकी परिभाषा के प्रसुप्तार यह स्नावश्यक नहीं है कि सत्ता का प्रयायोजन उप प्रधिकारी द्वारा अपने अधीनस्थ अधिकारियां का किया आए । नाच क पराधिकारी भी अ वे पर्वाधिकारियाको सत्ताका प्राप्तायोजन कर सकते है। संगठन स सत्ता का प्रयोगोनन नीच सकतर कपर स तीच क्या बराबर वादा के बीच भी ही सकता है। दरी ता केवल यह वह कर श्रीय देते हैं कि हस्ता तरण का प्रय है एक कायपालिका प्रथवा समदन की किनी इकाई से दूसरेकी सक्ता प्रदान किया जाना। प्रमने सत कास्पष्टी करण करते हुए दरी वे अस्मे कहा है कि जब किसी सगठन का अब वक विकता को प्रयक्ती सत्ता कीं। दैता है तो बहु ऊपर से नीचें की भोर प्रायायोजन बहुनाता है स्थीर जब कुछ ि मदार स्थन। गक्ति किसी सचानक मण्डन को सींप देते है ताव् नीचे संकतर की धीर प्रयायीजन भाना जाएगा। बराबर के स्तरी पर प्रयायोजन क जवाहर। क रूप म मुख झकांकी क्योंनो क महदारो तथा उनकं कवीले नी क द्वीय सत्ता क मध्य थित प्रत्यायोजन को पिया जा सकता है। लोक शासन कश्रय विचारक मिनेट (Miclet) के धनुसार सत्ता क प्रयायोजन का संच दूसरे को कता व सौंपदेने से मुख धाषन है। (प्रत्यायाजन का सार है ६ तरा की स्वयिवेक सौंपना ताकि व भपन कत्त या से सम्बा बत विकि ट समस्याको को सुरकान मे अपन निर्णया वा प्रयोग कर सके । / सत्ताक हस्तातरा को बांक प्रशासन क धनक विचारको ने प्रायेक प्रकार के सगठा की एक सब यापी विशयता माना ने जा यापारिक श्रीदार्गिक सानक भ्रादि सभी सगठनी म हरिट गोचर होती है।)

हुछ निस्न रही ह सन्स्रोपन है हि प्राप्त गांहन से अरएए न क प्रशासन की विचारधारा को एक निया के पना है जा कवन का जान होने क ग्रतिरिक्त कुछ भी नहीं है। क्या धारणा क पीछे ग्रायद यह मा य हो सकती है कि प्र याक्षाजित सक्ता दने बाले द्वारा बायस ली ना सकती है। एक प्रध्यम द्वारा जो भी सक्ता प्रयायाजित की जाती है उसस वह स्वय का पूरी तरह स पृथक नहीं कर त्रता। ग्रध्यक्ष का उस वापन कमें की चिक्त होती है। प्रयायोजित जािक को वापस ल लग पर ध्रध्यक्ष चाह तो स्वय उसम उपयोग कर सकता है। इस सम्ब क म प्रध्यक्ष ति कर यह भीमा सभी रहती है कि बहु प्रत्यायोजित सक्ता की नत्र समस्य क्षयक्ष पुर्व कितर करते हैं। इस सम्ब क्ष समस्य क्षयक्ष पुर्व वितरित करते समस्य क्षयक्ष पुर्व कितर हमें स्वयोगस्य समस्य क्षयक्ष पुर्व वितरित करते समस्य क्षयक्ष पुर्व वितरित करते समस्य क्षयक्ष का च्यान रखे कि इससे प्रधीगस्य प्रधिकारियों का मनोवल तो की गिरता।

सत्ता क प्रयायोजन क सम्ब व ने प्रो प्यूमन (Newman) ने बताया है कि सामायना सत्ता के हस्ता तरण का मण है किसी नो कुछ नरन की प्रमान ना। है हमेंन (Hamman) का कहना है कि सता ने हस्ता तरण का मण है कि सता ने हस्ता तरण का मण है कि स्व मण है कि स्वी ने हस्ता तरण का मण है कि स्व मण है कि स्वी ने स्व ने सत्ता कि स्व प्राव ने स्व के स्व मण है कि स्व कि स्व मण है कि स्व कि स्व प्रिमारी से सता प्रमान करता है कि जु उच्च सिक्तरों के पास तत्ता प्रमान करता है कि जु उच्च सिक्तरों के पास तत्ता प्रमान करता है कि जु उच्च सिक्तरों के पास तत्ता प्रमान करता है कि जु उच्च सिक्तरों के प्रमान करता है कि जिस प्रकार एक सम्बापक स्व में स्वा किया। सत्ता के प्रमान करता है कि जिस प्रकार एक सम्बापक स्व में स्वा किया किया कि स्व कि स्व

प्रत्यायोजन सथवा भारापण की प्रक्रिया (The Process of Delegation)

सत्ता ना हस्ता तरण ी प्रधी क्ष प्रविनारियों के पद नी रचना करता है भीर इस प्रकार क्षप्रकृत का एक जिम्मिल होता है। पर हस्ता तरण किस प्रकार किया जाए यह एक पुरुष समस्या ह जिनका समुचित समाधान जाने जिना को अभी प्रवास प्रभी पर ने उत्तरेन्यास्त्वा ना पानन सप नतापुक्क नही कर सहता। हस्ता नरल की प्रमित्र के तिकार पर निवास की प्रकार की सम्बन्ध की एक विद्या योग्यता हान के बाव ना संबठन का सफलता का भी प्रतीक है।

त्रो यूपेन (Newman) के मतानुसार प्रयायाजन की प्रनिया के तीन पहल होते हैं—(1) एक कायपानिका अपने तुरत के प्रधोनस्थो को कत्तव्य सौंप देनी हैं (11) इन कत्त या को पूरा करने के लिए वायदे करने सावना का प्रयोग

¹ Newman Adm ni trat ve Act on p 163

[■] Hm op tp 46

समय हो सके।

करने-तथा प्रयक्ताय करने की आजा (तता) प्रदान कर दी जाती है तथा (m) दन कत्त या की उत्तरेष्यनक सम्पन्नता कि लिए प्रयक्त अधीन स्वको कायवालिका के प्रति सत्ता प्रदान करना और उत्तरदाधिक निर्धारित करना । एक सपन प्रत्याधीकन भ इन तीना ही पहलुकों के औव एक प्रकार का स तुनन जितना स्थिक कुशक और निश्चत होता है संगठन भी जतना ही स्थिक कुशक्ता एक सप्ततापूनक काय करना है।

प्रत्यायोजन द्ययवा भारायण का सह्स्बृ (Importance of Delegation)

हिसी भी व्यावसायिक सगठन में ब्राविकार एवं दाविका के भारापण के महत्व एवं ब्राविकानता नो निम्न रूपा में देखा जा सकता है —

ा मानवीय सीमाए (Limitations of Yuman Being)— भारापण की धाववरना एवं संुद्ध का प्रमुख नारण धानव की प्रावरिक सीमांव हैं। एक व्यक्ति किता हो कूमन क्या न हा किर भी कह सामन विवासी ना सम्पादन नहीं कर सकता हो। भी कब (E F—L Brech) ने सभी तिला है कि किया कर मानवा उपविभाग की प्रव प्राप्तवा में दाने काव सिम्मतित होते हैं कि एक अकता प्रक्ति हुन सब बागों का उत्तरवायिश्य की माना मानविक शक्ति समय प्राप्ति का एक समय प्रमुख प्रमुख क्या हो है कि एक अकता प्रक्ति कारण नहीं कर सबना है। यह दून व्यवस्थाती का एक मान मुद्दाबुण उपाय बढ़ है कि वह अप यक्तिया की प्रविद्युप्त एक गायित्व का मारार्थण करना वाहिए जिसस निना समय के स्वयस्था के कार्य सहा प्राप्ति विवार प्रवार विवार प्रवार विवार प्रवार विवार विव

² विकिटदिक्कण (Specialisation)—एक सगठन म विजित्र कियाए हाती हैं और उनम अनन अनन प्रकार को कुषानता नान आदि की आवश्यक्ता पटता है। प्रयक्ष यक्ति म य मुंख नृतीयित सकत है। झानुतिक स्वकास की जिल्ल समस्यामा ना एक साथ उपल विकास क्ष्म विकास तृत विकिट्योक्ट एए की भयनाना है। यह बिना दायि व एवं स्थिकार के आशायाल के सम्भव नृती नाता है। कमचारियो सम्प्रकी सामने कमचा । प्रव स्था (Personnel Manager) सवा किस सम्ब सी सिस प्रव मक (Findance Manager) नो सौंपनर विकिट्याक्ट ए। क्सा मामनी से प्रान्त निष्ण को सकते हैं।

अंधावसाधिक विस्तार (Business Expansion)—प्रापृतिक वढ प्राक्तार वाले स्थवनाय कंपन एक स्थान रर किन्ति नी तृति है। उनकी शाखाण दश लक्षा विनेशा मंत्री स्थापित की आती हैं। व्य बाखाया को चराने हुनु गांदा प्रब धनो (Branch Managers) को घोषशार एवं राधि व शोधने सायवश्य हैं।

⁴ प्रवायकीम विकास (Managerial Development)—भारागागु की प्रक्रिया स निस्त स्वरीय प्रव बका की विभिन्न प्रवाबकाय कार्यो-विधानन संगठन

निर्देशन एवं नियान्यण सम्बाभी शाय का लान होता है तमा विभिन्न निशय क्षेत्रे से उनके विकास मा मान खुलना है। बामित्व तथा प्रियमारों के भारायण संविभिन्न समस्याची के विषय मा निर्णय केन से उनके प्रवासकीय गुणा का विकास सम्प्रव हाता है।

प्रत्यायोजन ग्रथना भारापण क सिद्धा त (Principles of Delegation)

यदि विभिन्न क्रियामों को एक्तीहत करना (Integration) है तथा उपक्रम के परिलामों में समज्य तथा एक्ता करनी है तो भारापला क काय का प्रभावपृग्य बनागा हाता। प्रभावपृण्य भारापण के प्रभाव में उपक्रम के उक्का के प्रमाव महा क्या वासक्या। प्रभावपृण्य भारापला हुत हुख मूल निद्धाता का माधार चुनता होगा। ये प्राधारभूत विद्धान निम्निसंतित हैं।

2 प्रियम् और उत्तरवाधित्व की समानता (Parity of Authority & Responsibility)— इस सिद्धाद ने अनुनार-प्रियम् और उत्तरपाधित्व होत्रो म समानता होगी नाहिए। यह दम मारण्या पर धार्यारित है कि यदि प्रधीनत्वों को काय तीया जाता है और उपने पूरा बरने हेतु अधिवार सो प्रवान किए जाते हैं तो उनका यह दायित्व हो जाता है कि वे बनना प्रशेग नरते हेतु उत्तरणांगे हैं एें उदाहरणांग विनय अव पक ने जियम प्रोत्साहत (Sales Promotion) हेतु व्यक्तिय सोपा जाता है तो उसे विनय वार्मास्त्रय मोन न विनयन विनय तिहुत वर्ष च में मजदूरी व खुद दने विनायन वरने थानि या अधिवार सो होना चाहिए। विना पूर्योच्य प्रिकारा के विनयी भी काम को पूरा नरत का दायित्व पूर्ण रूप से तनी निमाया जा सक्ता है। विवाय नया वाह्य सोपा जा सक्ता है। विवाय त्या वाह्य सोपा जा स्वाय नया पर विवाय वाह्य सोपा मार्ग के विनयी नया वाह्य सोपा जा स्वाय वाह्य सोपा मार्ग के वाह्य पर पर व कर ने प्रयम् पर सा वाह्य सा ताहर ता वाह्य सोपामा मार्ग सा वारा पर विवाय प्रविचार तथा "यत्तिमत पर विवाय परिताय वाह्य सोपामा मार्ग सा वारा पर विवाय विवाय परिताय विवाय वाह्य सोपामा मार्ग सा वारा पर विवाय परिताय तथा वाह्य सोपा मार्ग सा वाह्य पर विवाय विवाय वाह्य सोपामा मार्ग सा वारा पर विवाय विवाय परिताय विवाय वाह्य सोपा मार्ग सा वाह्य परिताय विवाय वाह्य सोपा मार्ग सा वाह्य सा विवाय वाह्य सोपामा मार्ग सा वाह्य परिताय विवाय वाह्य सोपा सा वाह्य पर वाह्य परिताय विवाय वाह्य सोपा सा वाह्य पर वाह्य परिताय विवाय वाह्य सोपा सा सा वाह्य पर वाह्य परिताय विवाय वाह्य सोपा सा सा वाह्य परिताय परिताय वाह्य सोपा विवाय वाह्य सोपा सा वाह्य पर वाह्य परिताय वाह्य सोपा वाह्य सोपा सा वाह्य परिताय परिताय वाह्य सोपा वाह्य सोपा सा वाह्य सा वाह्य सोपा सा वाह्य सोपा सा वाह्य सोपा सा वाह्य सा वाह्य सोपा सा वाह्य सा वाह्य सोपा सा वाह्य सा वाह्य सोपा सा वाह्य सा वाह्य सोपा सा वाह्य सा वाह

स्रिधिकार प्राप्त होते चर्रा ए (किसी भी काम के सम्मादन हेतु अधिकार एव दायि व दो रे माय साथ चनत हैं। ये एक दूसरे के सिम्स चय हैं।)

- 3 यह वो षर प्राप्तारित (Objectives as Basis) प्रभावपूर्ण भारापण हुतु मह भी ध्यायस्थ है कि कोन जीन स जह रुपो हुतु हुन प्रतिन्दा की काम जी तता है। क्लिना भारापण किया जाए यह उपकार के उहु कुना पुर निभन्न करता है। भारापण क्ला किया जाए यह उपकार के सामन रक्ष गए उहु प्या का घाराना से प्राप्त किया जा किया जाए कि परिकार के सामन रक्ष गए वह जिलन मिर्मार एवं समित का भारा शिया प्रवाध के सामन रक्ष गए है जिलन मिर्मार एवं समित का भारा शिया प्रवाध के सामन स्था गए है जिलन मिर्मार एवं समित का भारा शिया प्रवाध के सामन स्था स्था के सिक्त अधिकार स्था भी साम भारापण की प्रतिस्था का विभिन्न अधिकार स्था मा सामका स्था पर करेंग्य हो स्था ना प्रवाध उपयोग के ताम । भा।
- 4 सारेश को एकला (Unity of Command)—प्रव सका एक म रहरू हि सिद्धान्त यह है कि आदशा में एक्क्पता होनी जािह्य । यिन एक यिक्त को कह उन समिक्त रिक्र आरोक प्रारम्प होने हैं तो बहु स्वय निश्चत नहीं कर सक्ता के किस प्रियम्परिया से आरोक प्रारम्भ कि जाय । उस प्रकार के अन से निवारण हतु यह सात यह है कि उच्च सम्बाधित प्राप्त । उस प्रकार के अन से निवारण हतु यह सात यह है कि उच्च सम्बाधित प्राप्त अधीत्या को काम सीमा वादिए निया उस विकार प्राप्त का सीमा वादिए निया उस विकार साथ का साथ ही सात साथ सिन के वादिए ।) अदि एक जांत साथ सिवार एवं दायि व प्राप्त नहीं होते तो इसस नाम साथ जी चुराना प्रधिनारा वा दुष्पर्योग तथा वाधित्र का स्थवन हागा।

प्रत्यायाजन प्रथमा भारापण क दोध

(Defects of Delenation)

स्विकार एवं दाधिय के भाराष्णुं स प्रवास्थकीय विकास होता है विविद्धीकरण एवं सम विभावन सम्बाध नाम प्रास्त होते हैं "यवदास के दिवार में सहायता मिनती है सौर स्रथीनस्थ वस्त्वारिया का मतिक एवं यित्तगत उपान हाता है। इन विभिन्न मुणों के बावजूब भी भाराषणा की प्रपत्ती सीमाए हैं। भाराषणा म पाण जान वाल दोष निक्त लेखित हैं—

1 समन्यय को समस्या (Problem of Co ordination)—भाषापण की भीषक माना के साथ सक्ष विकित विभागी उप विभागी और अब वशीय स्वरो की विभिन्न कियाना म सक्ष्यक करने म कठिया? उपकी होती है। सामा य प्रदृश्य में स्वरूपन की अविभाग की दुवाता स्वरूपन या आशिक अधिकार भीरने के कारश से उपका होती है। बुख नाथों को किर से करने अथवा उपेक्षा करने के कारश से उपका होती है। बुख नाथों को किर से करने अथवा उपेक्षा करने के कारश से उपका स्वरूपन ता पाईकाती है।

इम कभी को दूर करने हेतु उत्तरनाथि वाको स्पष्ट परिभाषित कर धना वारि भौर उत्त्व अधिकारिया को भारापण करन से पूब सतकता बरतनी चाहिए।

- 2 धना नक अरहा। की धन्यधिन्ता (Inadequacy of Positive Incentives)—एक उच्च समिकारी द्वारा धनन समीनस्य म्मनारिवा को समिनार एव उत्तर यित्व का भारापण किया आता है लिकन वर्यान्त प्रन्टामा क सभाव म कार्म भी समीन्स्य कमचारी स्वीकार करना म हिन्बिच्या गा। यदि उ को समुचन प्रराणा ग्व साल िलनो है तो वह नि नक्षेत्र समिकार एवं दायित्व क भारापण से स्वीकार करेगा।
- 3 तिएव हेतु अधिकारी पर निभार होना (Dependence on the Boss for D cision)—यहि अधानस्य कमचारिया को कियो समस्या हुत उसक निराय क लिए प्रविकारी पर निभार रहना पन्ता है तो कोई भी खरीनस्य अधिका । स्वीकार नृते करेगा चाह उसका अधिकारी भारापर। करते हेतु क्या नृते तथा हाता है।
- 4 प्रभीनस्थों से विज्ञास का ग्रामाव (Lack of Confid co in) Subordinates)—एक उच प्रथिकारों अपने ग्रामानक्ष्मा पूर्ण विश्व स न र न क क कारण, भारापण के सिद्धान्त के विश्व म बाव तो करता है सकिन ग्रामिकार सीवने म निवाकिकाता है।
- 5 निर्देग करने की <u>योग्यता</u> का स्थलाब (Lack of <u>abriluy</u> to Direction कभी कभी उक्क समिकारी आराशका करना थाहता है सकिन वह प्रभाव_रण का स ख्या नी कर सत्ता है वगांक उसकी योजना की विशेषनास के बार स जगपूर्ण स्थान नहाँ रहता है कि किस प्रकार से योजना बनाई जाए।

सत्ता क प्रत्यायोजन के रूप

(The Forms of Delega 10m of Authority)

सत्ता क प्रयायाजन ने दो पत्र न होते हैं—एन वह जो प्रपंता सत्ता म से कुछ मत्त दूनरे नो प्रधान करता है तथा दूसरा वह जा प्रपंते कार्यों की सन्पनना करता है। इन वोगों ही पहलुओं की 'क्टरित सामध्य एवं सिंदिनों हा न प्रधार पर यह निश्चित हाता है कि कितनी सत्ता सीनी जाए घोर किसी क्या मार्थी नाए। दूसरे धान्य म नोई स्वयंदन जब सत्ता ना प्रस्थायोजन के नर्न कर बुता हो है कि प्रदेश के स्वस्ता ना प्रस्थायोजन के नर्न कर बुता हो है कि स्वयंदन अब सत्ता ना प्रस्थायोजन के नर्न कर बुता हो हो कि प्रस्थायोजन के नर्न कर बुता हो हो कि प्रस्थायोजन के नर्न कर बुता सत्ता है हो कि प्रस्थायोजन के नर्न कर हो सत्ता है हो कि प्रस्थायोजन के नर्न कर हो सत्ता है

I सरस प्रत्याचीना (Simple Delegation — प्राय छोट स छाट प्रणासकीय स्पष्टन म भी प्रत्यायोजन किया जाता है। जब एक समठन म किसी प्रधिकारी के पास इतने काम हो जाए जिल्हा वह स्वय न कर सके तो वह प्रपती प्राधिकारी के पाठन के प्राय व्यक्तिया म विमाजित कर दता है। नव सपटन का रूप बहा होता है तो उसम प्रत्यायोजन क्वन उच्च धीषकारी हारा निम्न प्रधिकारी में ही नहीं किया जाता बरन् जिल्हा प्रधिकारी भी प्रत्यायोजन स्वरूप प्राप्त शक्ति म स कुछ प्रयन प्रधानस्था म बाँट देते हैं। इन प्रकार बन्न समजना म बहुन स प्रायत्योजन हाते हैं। सरल प्रत्यायोजन मंदी जाने वाली सत्ता का रूप जटिल नहीं होता और सगठन का प्रायेक सदस्य स्पष्ट रूप से सत्ता के क्षेत्र एवं सत्ता की सीमामा से परिचित रचता है।

- 2 विज्ञिष्ट या सामान्य प्रत्यायोचन (Speculic or General Dele gation)—प्र यायाजन ना क्य निर्देशक भी हो सनता है बीर सामान्य भी । प्राय प्र यस सातन से प्र यायाजन का विजिष्ट (Speculic) होना एक भ"ही बात समभी जाती है तथायि प्रतेक बार प्रत्यायोजन का विश्वारी यह स्थय कर ने नी वताता कि बहु कौत नौत ती सक्तियाँ कि स्व क्ये से अपने क्योजनको को भौत रहा है। वह उत्तर केवल यह कह देता है कि वे उत्तरवायि य सम्भान में सीर जो चाह वह करें। सत्तर क्र प्रायाजन करा सेर स्व का सीर यह करें। सत्तर क्र प्रायाजन करा सह स्व वा सीर यह करें। सत्तर क्र प्रायाजन करा सेर समभा जा सकता सीर यह करें। सत्तर क्र प्रयागन क्याज रह कि का सीर स्व करा है। स्व प्रयागन क्याज रह कि कि सीर सी सत्तर विज्ञिक हाथ म के 1
- 3 पूरा संपद्या स्नापिक संप्यायोक्तर (Full or Pattial Delegation)—
 प्रश्नायोजन क नाग ही रूप हा सहते हैं वन पूरा भा हो सकता है धीर माशिक
 भा । युगा प्रश्नायोजन का प्रमा है— क्याउन का सम्यासारी स्वरागी सिक्तमा की एवँट के
 हाथी म सीच ने । इस प्रकार के प्रायायोजन का दराइरण "ते हुए कुटाीतिक
 प्रतिनिधियी (Diplomatic Representatives) ना उन्तेश किया जाता है। जब —
 एक देवा दूसरे नेवा स प्रथमा जुटनीतिक प्रतिनिधियो की सम्यास की रिवारी
 कातिमा प्रस्मायीन्त कर दता है। इस प्रकार प्रयायोजन के सम्यास की रिवारी
 कातिमा प्रस्मायीन्त कर दता है। इस प्रकार प्रयायोजन के सम्यास की रिवारी
 स्वाया मात्र की रह चानी है स्वीर उसकी सक्ता का प्रयोग पूरी तरह हा उसक
 भिष्मेत्रस्य द्वारा किया जाता है। प्रयायोजन का यन क्या प्रसासनीय संगठना म
 प्रविक्त प्रचित नहीं । ज्या संगठनों म जिस प्रकार का प्रयायाजन पाया नाता
 है वह प्राम स्वायिक होना है सीर उसम भव्यक स्वर्गी कुछ शक्तिया प्रधीनस्या की
 सीच देता है तथा गोग का प्रयोग यह क्या क्याया स्वार है।
 - 4 भीपचारिक वा धनीपचारिक वायोजन (Formal or Informal Delegation) किसी भी समठन के रिया जान वाना प्रयायेजन धीपचारिक भी ही सकता है और प्रतीयचारिक भी । धीपचारिक (Formal) न्यायायेजन के कहता है जो किमी निकित नियम नानृत या बादीब हारा किया पाता है। इस प्रकार के प्रयायोजन के कष्यायोजन के प्रताय के तथा समठन के रचनाचारों भीर योजनावारों होरा पृत्व में ही उसकी व्यवस्था कर से जाती है। समठन के प्रस्मारवारी विचारक प्रयायोजन के धीपचारिक रूप में बहुत विवायास करते हैं। इसके विपरीत समठन के समज्यायोजन में मुनुवारानी एवं सामग्री के मामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन ययहार में धामग्र पर यह कर्या जाता है कि धीपचारिक प्रयायोजन स्वायोजन स्वयायोजन स्वयायोजन स्वयायोजन स्वयायोजन स्वयाय स्वयायोजन स

करन प्रपता है तो उस पर ग्रनेन सामाजिन ग्रायिक राजनीतिक तथा यक्तिनत प्रभाव पडत हैं ग्रीर वह उन प्रभावों थी अवहनना न_{हीं} कर पाता।

5 सत्तत प्रयक्ष प्रमत प्रयायोजन (Conditional or Uncond tional Delegation)—प्रत्यायोजन का एक प्रय कर यह भी होना है कि उसके नाय या तो बुद्ध वर्षे लगार्थ प्रापी है प्रयक्ष नहीं नहां जाते हैं। दिन स्वायोजन के साथ कुछ नतें नगा ही जाती के उस हम सत्तत प्रत्यायोजन के साथ कुछ नतें नगा ही जाती के उस हम सत्तत प्रत्या कर सहे हम दिना है हम प्रह मिश्रनार रहा। है कि बहु सत्ता पाने करते करता प्रत्य कर से हम प्रिकार रहा। है कि बहु सत्ता पाने वाले र कार्यों को समय समय पर दक्ता रहे उसम पिरवान के पिर सुभाव देता रह तथा कार्यों को स्थान प्रापायोजन र पिरवान कर कर हम प्रकार प्रत्यायोजन (Unconditional Delegation) म उच्च प्रियक्ति के पात कर हम प्रदेश कर नहीं हम प्रकार के प्रत्यायोजन (Unconditional Delegation) म उच्च प्रियक्ति के पात क्षेत्र कर हमें र स्था स्थान प्रत्यायोजन म उच्च प्रवक्ति कार्यों के पात कर हम र र देवना रहा हम प्रकार के प्रत्यायोजन म उच्च प्रवक्ति के पात करन यह प्रधिकार रहा। है कि प्रवि वह सहिता प्रयागितिक की पर्व सत्ता की समायन कर दे या वायम ले के कि यु वह उस समय हस्तधीय नहीं कर सकता व्यक्ति प्रयोगस्य अधिकारी होता समका प्रत्योग किया जा रहा है।

6 प्रत्यायोजन के किया नेव (Difference in Directions of Delogation)—प्रत्यायोजन कीन करना है तथा िसक लिए करता है इस साधार पर हम उस नई रूपा में विभाजित कर सकते है। जब प्रत्यायोगन करने बाता उस प्रविक्षारी धपनी भतिया अधीनस्था को धीमता है ता वह नीच की मार का प्रयायोजन (Downward Delegation) कहनाता है। स्राधिकास सफलों मे प्रस्यायोजन की दिशा प्राय कार संनीच की मार ही होती है प्रध्यंत्र यहाँ उच्च प्रधिकारियो द्वारा नीचे के प्रवाधिकारियों को श्रांक हस्ताविरित की जाती है। जब कभी प्रथमित नीचे वे प्रधिकारियों नारा उक्क प्रधिकारी के किया जाता है तो उसे उत्तर की प्रोर का प्रस्मायीनन (Upward Delegation) कहत हैं। सत्ता के स्थायीनन क्या कह कप प्रधान नहीं है पिर भी जहीं तहीं क्षेत्र उदाद रूप प्रधानों की क्या मह रूप प्रधिक प्रधानित नहीं है पिर भी जहीं तहीं क्षेत्र उदाद रूप प्रधान हों। जब एक देश की जनता प्रधानी सम्प्रभूता शांका म स सम्बद्ध भ्रवा को का का रही जा कर हमी प्रकार का हस्तार एवं हों वे हैं। कई बार सामा एवं लोगा का नीत जो जा कर हमी प्रवान कर सदस्य ननी हों ते सामन का क्या एवं लोगा का नीत की जा कर हमी प्रवान कर कर स्वस्य ननी हों के सामन का का एक रूप प्रधान का प्रधान की हमी हों है। वह अध्यार कर प्रधानित का एक प्रधान कर हमी हों की उसे हमी हों हो है। कि सामा प्रधान के प्रधान के स्वाप कर प्रधान की एक प्रधान कर हमी होंगा है कि प्रधान के स्वाप कर कर प्रधानित की प्रधान के प्रधान के प्रधान की एक प्रधान की प्रधान के प्रधान के प्रधान के प्रधान के प्रधान की प्रधान के प्रधान के प्रधान का हमी है। हम प्रधान के प्रधान की एक कि प्रधान के प्रधान की प्रधान के प्रधान की प्रधान की प्रधान की प्रधान के प्रधान के प्रधान की प्रधान के प्रधान की प्रधान की प्रधान के प्रधान की प्रधान की प्रधान के प्रधान के प्रधान की प्रधान के स्थान की प्रधान की प्रधा

प्रत्यायोजन की सीमाए

(The Limits of Delegation)

सत्ता का प्रवासीकन बचिष प्रायेक सकटन नी विश्वेषता होती है तथापि कोई प्रमिक्त से प्रायं के प्रतिक शक्ति को की हर समय के निज नहीं सौंप सकता। हैमन (Hamman) ने बहुसार समस्या यह नहीं है नि एक प्रवास सत्ता को प्रवासीवित करता है या नहीं करता श्रीपुत प्रहुवनुत्ता बात यह है कि सा नहीं निज सा नहीं की सत्ता नी हस्ता की बाती है। मैं प्रायंसीकन की जाने सान सत्ता की सता सा नहीं कि साम की सत्ता है सा सह स्वी हो सहस्व में साम स्वी की सता की सता की सत्ता है सा स्वायं साम करते हैं प्रमें की साम की सता की सता की सता की सता है। मैं प्रसा का निवस्त करते हैं प्रमें की साम की सता है। साम की सता है साम की सता है। सी सता है। स

लने बाते की योग्यता एव सामध्य सगठन वा धाकार सगठन की याधिक स्थित एव उसके नश्य धादि द्वारा यह निर्धारित किया जाता है कि कितनी सत्ता किस हो प्रोर किस रूप म सीपी आय । इन वस तस्त्री क प्रतिप्रिश्व सत्ता के प्रत्यायोजन की कुछ स्थाय सीमाए भी होती हैं जो क्या वात का निश्चय करती हैं कि प्रत्यायोजन किया जाना चाहिए प्रचान रही। व सीमाधा वा च्यान रख विना यदि सत्ता की रूपया जाना चाहिए प्रचान रही। व सीमाधा वा च्यान रख विना यदि सत्ता की रूपया जिल किया तो सगठल म साण्यक्ष उत्त्या हो जाएगी और वह सपने रखाय जिल किया तो सगठल म साण्यक्ष उत्त्या होने से आधायोजन की ऐसी प्रनेक सामाण हैं जो उस किसी केन संत्रा होने से धांविक स्थयवा पूरा रूप से राक्ष देती हैं।

(1) वयानिक सीमा जब कियी सगठन की स्वायना की जाती है तो उसने सस्यापना बार गई निष्यत कर किया जाता है कि कीन प्रायमारी पपनी कियानी सामिता किया प्रायमारी कराया । प्रशासनिक सगठना में के सम्यापना का सिव्यान या का मुन्त स्वया क्या कर स्वयानी का स्वयान के नियम स्वयन्त कर प्रथमी जन का क्षेत्र नियमित कर देते हैं। क्या का स्वयानी की प्रयामी के प्रयामी का सामित पर सीमाय पप सीमाय प्रयामी की सामित की

(2) क्यियों की प्रकृति-अनक शन्तिया ऐसी होती हैं जिनका प्र पायोजन महा किया जा सकता। उटाहरला के लिए उच्च अधिकारी की यह अधिकार है कि वह प्रपम तु न क प्रधीन थ के कार्यों का प्रधीन सा (Supervision) करें। वह भ्रपने वस भ्रधिकार का प्रयोग स्वय ही करेगा और किसी भी हालत स किसी गाय को यह मिक्कार न_{दी} सौप सन्ता । श्र य विषय जिनवा प्रत्यायादन नहीं किया जा सक्ता कई भागों में विभातित किए का सकत है। प्रथम कुछ नीति सम्बर्धी नियम होते हैं जिनम उप्त अधिकारी को नई नीतिया और योजनाथा का स्वीकृति देन तथा पुरानी नीतिया भीर परम्पराधा को ठकरान की शक्ति हाती है। वह ग्रपी वस शक्तिकाकभी प्रत्यायोजित नहीं करेगा। दूबरे सगठने के प्रापिक भवीक्षण की शक्तियाँ तथा व्यव को मा बता देने का अधिकार अध्यक्ष की प्रमुख रुक्तियाम गिनाजाताहै। यह ग्रपनी इस प्रक्ति का प्राय प्रयायोजित नही फरता । तीसरे प्रत्यायीजन करने वाले श्रीधवारी के हाथ म जब संगठन स सम्बाधन नियम बनाने की शकित सौंपी ताली है ला यह बाला की जाती है कि शक्ति ना प्रयोग वह स्वय करेगा और प्राय यह देखा जाता र नि दह प्रपनी इस शक्तिको प्रायायोजित नही करता। चौथ ग्रष्ट्यक्ष को उत्तव पाधिकारिया की नियुक्ति व कुछ ग्रीवकार प्राप्त होते हैं। इन ग्रानिकाराका प्रयोग भी वह बय ही करता है। इन विषयो क अतिरिक्त अधीनस्य अधिमारिया की शिकायतें सुने तथा उन पर निराय दिने स्नादि ने अधिकारा का भी अध्यन नारा स्वर्थ ही प्याग िया जाता है। ये सभी विषय अध्यक्ष की प्रत्यायोजन करन की प्रकृति को सीमित करने हैं।

(5) सचार साधन एवं नियात्रण की प्रक्रियाए — प्रयोगेजन की एक
प्राय सीमा सचार-साधना तथा नियात्रण की प्रक्रियाओं द्वारा नमा जाती है
प्रवानी संगठने में सचार तथा नियात्रण के परमराक्षन साधनों का प्रयोग किया
जाता या इसनिए प्ररेशायोगेजन की व्यवस्था प्रमावी रूप से काथ नहें कर सनी
यो। सम्भवन सहै कारण है कि उस समय प्रत्यायोजा करते समय एक परिकारी
पूरी वाह मीच विचार करना था। बाब भी सचार साधनों द्वारा प्रशामोजन की
प्रत्या पर सीमा खमाने का काय निया जाता है। व्यवस्था प्रयामोजन की
समय पर सिमा स्थाने की दृष्टि से प्रथिक समूद्ध नहीं होता ज्वन प्ररथायोजन नहां
निया जा सन्ता।

10 समदन की प्रक्रिया—प्रत्यायोजन देवन उसी विद्तान किया जा सकता है जा बन सबदन नी प्रक्रिया पर कोई मातक प्रभाव न डाउँ। जिस स्वयदन स प्रत्यायोगन चन्या नर दिया गाता है नि इसके निक्रित सदस्यों के नार्यों स समान्य करना भी नदिन हो नाए तो स्नक्षावन कुछ समय बान यह स्वयदन स स्वयना प्रस्तित यो देया।

> सत्ता का प्रत्यायोजन कसे किया जाए ? - उपाय (How to Delegate the Authority? Devices)

सत्ता ने प्रश्वावाजन के शुरू में मुन्य रंप ये तीन प्रश्न उपित हाते हैं—किननी सत्ता हस्ना लरित की जाए सत्ता किसे हस्ना तरित की जाए धीर सत्ता कसे हस्ता तरित की जाए है प्रथम प्रश्न का सवावान तो वज्न कुछ उन सीमाओं हारा हो जाता है जिनका श्रम्यका ग्रमी किया जा जुहा है। घीतम दो प्रशास के उत्तर के निज जहरी है कि प्रश्याप्तजन की सन्दर्शाओं को सुनभान के कुछ उपाय जोज गाए और साथ ही प्रयायोजन का साथ मिद्धाता नी जा वारी प्राप्त को जाए।

प्रत्यामोत्रन नी प्रीक्ता नारा अधीनम्बा को पुछ कला प्र भी कारे एवं उत्तरवाधित सींप देन से ी निश्चित हैं। जाता नि सला ना हत्ना तरण सफल हो ी आएगा। न्यके लिए कुछ निष्ठित कदम उठा हात है। प्र मायोजन कि लिए करा के लिए उठा जाने ताद दून कमा को हत्ता तरण नाही विद्या अप माना जाना चाहिए क्यों कि उससे बिना आप प्रक्रिया निर्मत्र तत जाती है। प्रसामोजन कर्ष किया आए — इस सास्ता क स्वत्यवर को हुम सूचिना की प्रत्यामोजन कर्ष किया आए — इस सास्ता क स्वत्यवर को हुम सूचिना की पूचि ने हो भाग म या प्रदायन किया जाणमा कि प्रयायोजन की सफलवा के उपाय क्या है तथा दूसर भाग में इस उत्तर सहातो ना उत्तर कर से स्वत है। पहले स्वत है तथा दूसर भाग में इस उत्तर सहातो ना उत्तर कर से स्वत है। उत्तराय क्या है तथा दूसर भाग में इस उत्तर हिए सहात कर से स्वत कर सामा के सम्त कर से स्वत है। इस प्रति हिए स्वत है। इस प्रति है। इस स्वत हिए स्वत है।

एक सफान प्रायाजीयन के उपाय (Devices of a Successful D legation)

- ो उच्च अधिकारियों को नग्रवारी यम ने माथ नियमित रूप से सम्बद्ध स्वापित रस्तत चान्यि कि सस्ता का प्रयास निम प्रकार निया जा रहा है। प्रयायाजन म सम्बद्ध समय समय वर सनेक समस्याय उठनी रहती हैं। उच्च मधिका। ना यह बच्च द कि नह सम्बद्धिन व्यक्तिया संसमस्याद्धा पर विचार सहस्याद्धा सम्बद्धिन ने मस्तिक्य संस्वत्वन की प्रतिया ॥ सम्बद्धिन कोई सहस्याता वर्षे वर कर है।

- 5 एक प्रचेद प्रत्यायोजन क लिए प्रधीनस्य प्रधिकारियों के प्रति प्रध्यभ के मन मं विकास होगा नत्य न श्रावस्थन है। कर सगठना म यह देखते में आता है कि उन्द प्रथिकारी प्रधीनस्था के सन्पादित विकास के प्रति प्रधानेत रहते हैं। व यह मोचते हैं कि प्रत्यायोजन हारा प्रधीनस्य इतने योग्य बन जाएं कि उनका स्वय का क्षा महत्व नहीं रहता। एक यदि प्रत्यागीजन म इस प्रकार वा अब नही हाना चाहिए।
 - ७ एक मगठन म प्रत्याबोजन को सफन धौर प्रश्नाबी बनाने के निए जरुरी है ि ध्रम्यक्ष को सन्ध्याय कुछ नमवारा नियुक्त विष्ण आएँ जिनका यह दान्ति ह हा कि प्रयायोजिन को गर्र यक्तियो क व्यवहार का निरीमण कर यह देखें कि वर्ती क्या हो रहा है। इस प्रकार के निरीमण एव सर्वेमण से ध्रमक प्रतिना सम्बाधी सीम सामन आते हैं। का दाण को दर करने के लिए उदाय ब न्या मगठन की प्रगति के लिए मावस्वक है।

प्रत्यायोजन की बाधाए (Hinderances of Delegation)

एक सफल प्रसानन क निए प्रस्तायोजन की "स्व ध्यव"या झिनिवाय है। प्रस्तक सपठन कम बात का प्रयान करता है कि वह प्रस्तायोजने की ध्यव"या का एण स्पष्ट क्या प्रपत्ता सक श्रीर साथ भी सपठन म नियमण समन्य प्रथीभए। तथा निरीक्षण की ध्यवस्था कर सक। प्रयामाजन साठन के जीवन क निए प्रयात उपयोगी होन पर भी ध्यवन एसी परिस्थितिया से प्रभावित रक्ता है गाउनक माग म बाबाग उपियन करती है। श्री विकत्त (J. M. Phifficer) क ुछ सन्तव कमजारिया वागन क्या है जिनके कारण सपठन म श्रदायाजन सफन नही हायाता —

- । जो यक्ति पर-मापान क नतृरद म श्रप्नमर होना चाहना है उसम सामान्य संग्रीकर श्रद्धकार हरता है।
- 2 उम^न] य_ु डर रण्ता है कि त्मरे त्रोग ठीक तरह से सं_दी निराम न[ा]। संसकत तथा उनको सही तरीक संक्रियाजित न_िकर सकत।
- च पाच प्रभाव प्रभाव स्थाप वा क्या विष्य प्रभाव विषय । 3 जमनायण प्रभाव रहता है नि प्रभावभानी प्रवीतस्यों नाएक शक्तिशाला वाण्याचा जसके प्रतिस्वामित्रक्तिनगी रखया।
- 4 जा यक्ति दृष्ट शक्तिशाली ग्रीर ऊच नश्या बाद हाई के व प्रदानस्थों कंकार्यों मंदीन्न स्वीदेवना चाहत ग्रत सत्ता कंप्रयायान्न नी स्थिति चाहत है।
- 5 लान प्रशासन मामनेक राजनीतिक कारण एस उत्पन्न हा जात है जिनसे प्रत्याणंडन कठिन बन जाता है।

- Б प्रभागिन्य देश की सांस्कृतिक परिस्थितियों से भी प्रभावित होता है। जिस देश की सांस्कृतिक परम्परा सत्तावाि धोर पतुक नेतृत्व की होती है उसमें प्रथायोजन तकी किया जा सकता था बहुत क्या किया जा मकता है। इसिन्द कर्य कसी प्रथायोजन की क्या आप करता था प्रवृत कर्य किया जा मकता है। इसिन्द कर्य कसी प्रथायोजन की ज्यादशा को प्रवृत्तिक पालिका करता करता है। ती कुछ सांस्कृतिक परिवृत्ता करता करता है। हो जाता है।
- 7 प्रत्यायोजन के काथ म कुछ भावन सक पिषवरण (Emotional Maturity) की गावश्वरता होती है जी प्राय सफल यक्तिया में भी कठिनता स

8 तेतुन के प्रतीक (Symbols) पास प्रत्यायोजन के ज्वन संभागन्ती सोती। जो लोग सफल होना चाहते हैं उनको प्रभावकाकी हाका चाहिए स्रोट प्रभावकाकी जिल्हा स्वयो सत्ता प्रजायोजित की करता।

9 इस सम्ब व में एक विरावाता। यह है कि जी व्यक्ति प्रत्यायीजन

करता चान्ता है वन्य नी ाउता कि नसे क्लिस प्रकार किया जाए।

10 प्र'नायोजन भी प्रजिया वा नान प्राय नो कारागों मे न्ही ही पाता। प्रथम सगठन ध्रीर प्रथ य वा विज्ञान ध्रमी ध्रपरियक्व है ग्रीर दूसरे अनुभव ने

मिकारियों नो यह नहीं सिखाया है कि प्रत्यायोजन कसे करें।

पत्यागोजन की पियनर नारा वागित कन दावाधी को वह विवारी ने कई प्रकार स व्यक्त किया ने । उन्हरण कि निष् भी हमन का विवार है कि प्र मायोजन की सबसे प्रमुख बांघा स्वय त्यताधिकारी वांचिकारों का दुस्टिनोण होना है। वह स्मानना के परुष्य ऐस प्रहृति के होत है वा अपने कला में पर कहा नियानण रखता चा ने हैं। यह नी स्वना है कि उनती न्स श्रद्धात से प्राणे कर कर काय में बांचा माए धीर स्वय समञ्ज का नुकसान हो चित्र के यायोजन की विष्य से यह नीमा हारिकारक मिळ होता है। अपत्याधीयत की रिशा की एक प्राण्य वाष्प यह दे कि स्वय प्र वका ना अपने स्थानस्था पर विकास नहीं रहता। इस विश्वास के दिना कर सत्ता नी प्रकास के दिना कर सत्ता नी अपने स्थानिक की स्था कर सन्ते ।

 ममुख्य प्राय उसी परिस्थिति म ध्रवनी संसाको स्वतान्त्रताशुवक प्रत्यायोनित कर महते है जब उनको प्रणयी प्रपति को सम्मावनाए निवाक देशो हा । कि तुज्ज व एक दार यन निक्वत हो बाता है कि वन प्रायो प्रपति नहीं कर सम्प्रयो प्रपनी स्थिति को रक्षा हे भीत्र प्रायोग क्षाय हो जाता है और कई लोगो का यह विषयास है कि इस स्थिति म सत्ता कम से कम प्रत्यायोजित करी चानिए।

प्रत्यायाजन (Delegation) करने के माय म एक बाधा य* प्राती है कि जो "यक्ति सगठन के ध्रध्यक्ष यह पर हाता ³ धौर जिसके पास परवायोजन शक्तिया होती हैं जब पर धनेक उत्तरनायिस्य भी हात हैं। जब वह अपने अधीनस्य अधिकारिया को सत्ता सौंपता है तो उत्तरदायिव भी उसके साथ प्रयायोजित नहीं कर देता । इसका अध यह है कि सत्ता सौंपन के बाद भी उसके प्रयोग के लिए बंदी उत्तरनायी माना जाता है और कई सोग यहा एस गरा खरा (S S khera) की अपित यह प्रकार पूछ सकत हैं कि जब में उत्तरदायी हू तो में प्रथामोजन क्से कर सकता हू। जिस काथ का उत्तरदायित्व एक प्रविकारी की सौंपा गया है उस काय का करने की शक्ति भी उसी ग्रविकारी के हायों मे होनी चाहिए। हेमेन का सुआव है कि प्रत्यायोजन करते समय सोच समझ कर तथा "यायसगत रूप मे चागे बहना चानिए" नयाकि यह सम्भव न ी होता कि वह प्रपने उत्तरदायि व प्रधीनस्थो को सीप इ धौर किर भी जा कुछ प्रधीनस्थो द्वारा किया जाए उसके लिए वह स्वय उत्तरनामी रह । सत्ता का प्रत्यायाजन करत समय उच्च मिमिकारी के निए जरूरी है कि को एसी यवस्था करे जिसके द्वारा प्रधीनस्यो के नार्यों पर नियंत्रसारका सन तथा यह देवाजासके कि नत्ताना प्रयोग स्टी रूप म किया जा रहा है। निय क्या के उचित तरीके न होने पर कर्न बार प्रयायाजन प्रभावहीन पन जाता है।

सत्ता क प्रश्वाचीवन की ये बायाण भारतीय प्रचासन क सदम म प्रयान समाववानी हैं। भारतीय प्रवासन क बास्ताक व्यवहार पर एक शिहास बिट्ट इंगलन से यह स्पष्ट हो जाता है कि याँ गियाधीवन के साग म प्रकृत बाउाए हैं जिनकी उपेणा नगी की जा नकती। स्वश्यक ग्रीर स्वम प्रथिव सण्डपूण वाचा प्रतीन की परस्मराए हैं वतमान भारतीय प्रवासन को भनेक बाते त्रिटिश प्रवासन स प्रथाण प्रमास्त्र और चाहे फ्रन्थाहे विरासन म मिली हैं। त्रिटिश प्रवासन साम्राज्यवादियों का प्रवासन होन क कारता ग्रीमित्य प्रारतीय प्रविचारियों को सत्ता का प्रवासन होन क कारता ग्रीमित्य एक प्रतिचा वाता स्वा वाता या। इस्ट ग्रीतिक स्व समय सत्ता का जा प्रयासान किया जाता स्व सत्ता का उपयोग करत थ तो उनके कार्यों म धत्यधिक हस्तरोप किया जाता था। उननी निराम लगे की स्थन नहा केवल नामबान की थी। उन्य प्रिथकारी अहकारी ध क्यांकि ये प्रपत्न ज्ञार को स्वामी और अधीनस्थ नारतीय अधिकारमें को हास समभते थे। का प्रकार का परम्याची से विकतित भारतीय प्रसासन ग्राज भी प्रयायाजन की प्रतिया के अति अधिक उत्साहपूरण नहीं है।

भारतीय प्रशासन के स्रधिकांस ज च स्रधिकारी प्रथा वनी है जो विटिस मिमासन के मध्य स्थोनस्य यहा पर काय कर चक थे। एन सांस्कारियों में सहनार का भागा जनने दिवाद रितिहास का परिखाम है। उनने विवादों पर सात्र भी साम निशाह। एवं जाधीदवारी प्रश्नीच्या का प्रभाव है। उनने स्वादा पर सात्र भी साम निशाह। एवं जाधीदवारी प्रश्नीच्या का प्रभाव है। इनने स्थान प्रशास के स्थीनस्य प्रथिकारिया से सहस्योग की माँग नहीं करते वि क क्षेत्र साना पातन मां ती है। इन स्थिकारिया से सहस्योग की माँग नहीं करते वि क क्षेत्र साना पातन मां ती स्थान प्रश्नी के सात्र सात्र साने का मत्र प्रभाव सात्र सात्र सात्र प्रकाव सात्र प्रथान सात्र सात्य सात्र स

प्रशासकीय संगठना म प्रक्ति एवं विचित्त प्रधायोजन केवन तभी हो सकता है जब ज म प्रिकारी उद्यार दृष्टिकीए प्रप्ताए तथा मानसीय भूनों के प्रति प्रक्ति कठोर एक न प्रवनाए। सारतीय प्रशासन क कर्णवारा से प्राय यह प्रवृत्ति तथी जाती। यहां जब नाई महिकारी प्रपत्ती वस्ता का प्रभावाजन करता है तो उस भन्न हरिव्यो से विचया करता है। उस पर कई "ार राजनीतिक दवाब हाते वाते है मामाजिक मूपा द्वारा जनकी विचतिन किया जाता है उससे प्रवार व उस स्वार का स्वार के स्वार का स्वार के स्वार का स्वार के स्वर के स्वार के

य_ु परिवश्य न य है वि भारताय अधारत म योग्य प्रियशिर्या का स्रभाव है। स्वन तता के बाद भारतीय अधारत म विन यक्तियों ने प्रशासन न विन यक्तियों ने प्रशासन न विन यक्तियों ने प्रयोग तथा वनत स प्रीप्ताय म व सीनित यो यताए नहीं थी जो एक पुष्ट मासस्व न नित्र स्वर्ध्यस्य समभी जाती हैं। क्या ये बनाया का विकास प्रवत्त ने प्रशासन विश्वास स्वर्धन नित्र व्याप्त सामाज्य परिव्यितः। का निर्माण विषया जाता है। काम का समुम्य किया जाता है तथा यावा रिक्सितः। का निर्माण प्रणानियों विवस्ति की जो है।

एक ग्रन्छा प्रत्यायोजन (A Good Dele ator)

प्रश्त है-एक अ आ प्रयायाजन कीनसा होता है और एक अच्छे प्रयायोजक

मं <u>गीत की न से मूण भाए जाने</u> जाहिए है प्रत्यायोजन के सिद्धाता के घण्ययन के के प्रत्यात उन विश्लेषताम्ना पर विचार किया गया था जो एक म्रान्त प्र यादोजक के तिए प्रतिवाय होती हैं। प्रच्छा प्रत्यायोजन माथ बहु है जा प्रत्यायोजन के विद्धात्वी को स्वपनी प्रतिव्या का भ्राधार बनाता है तथा प्रत्यायोजन के काम की वाधाया को कम करन के प्रयास करता है। उत्तम मुख्य रूप से ये गुए। पाए जाने चारिए—

1 उदारता—ासे प्रत्यायोजन करत समय उदार ६/व्टिनोए अपनाकर चनना आहिए प्रधीत् वह सारी सत्ता का प्रधाय स्वयानी करत म प्रवित्त न त तथा प्रधीतस्य प्रधिकारिया को भी कुछ अवसर प्रदान करे ताकि व प्रपती योग्यतामी

काविकास कर सर्वे।

2 सीमाफा का स्थान—एक सक्द्र प्रश्वासक को ब्तना अधिक उदार भीन्ॄी होना चाहिए कि वह प्रश्वासोजन की सीमाफ्रा का क्यान न रख और प्रवना प्रश्वक प्रधिकार स्थानस्थी की सीफ्री की प्रवृत्ति सपना न । जिस प्रकार उदार बिटकाएा न स्रपनान पर एक उच्च सिथारी क्त्र य भार संदब सक्ता है उसी प्रकार सिथक उदार दास्क्वीए। स्रपनाने पर वह प्रभावटीन भी बन सक्ता है।

स्पष्टता—प्रत्यायोजन करत समय उच्च प्रधिकारी का चाहिए कि बहु स्वष्ट रूप सं प्रपन प्रधीनक्यों को बता दे कि उन्ह क्या करता है। प्रपन प्रधीनक्य को ग्रह शत होना अरूरी है कि उनको किन विषयों में निराय सन की यक्ति सीरी गई है तथा उनक निराय कन की शक्तिया पर क्या सीमाए नवाई कर हैं।

4 पयदेभए — वन अच्छा प्रत्यायाजक प्रक्ति प्रदान करने के बाद उनकी प्रोत् सुनिश्चित नहीं है जाता विक समय समय पर न्य बात नी जाब करती रहता है कि प्रत्यायाजित भी गई लाकिया ना सने। प्रकार से तथा उपित सामयो में प्रदान किया जा रहा है प्रव्या नहीं । एक बाद्ध प्रत्यायोजक ना प्रधानक्या की भीर गए काय प्रतिकृत करना चाहिए। उस सह अत्याय करना चाहिए। उस सह अत्याद स्वत रहना चाहिए। उस सह अत्याद स्वत रहना चाहिए। स्वता क कारण प्रधीनस्था भा सत्ता कस्थ या उत्तरक्या में स्वता में स्वता वस्ति स्वता में स्वता वस्ति स्वता में स्वता में स्वता में स्वता वस्ति स्वता स्व

5 सीमित हस्तक्षय — प्रयाभीजन करत समय ग्राधीनस्थ प्रविकारियो का जो तत्ता भाषी जाता है जम पर नथी शीमाधा न कारण एक एसा क्षेत्र भव व्याता है जिस्र इस निराय नत का श्रीवृत्तार की ही होता है। इस सामा य कर स सपवार देवा ते। इस सामा य कर स सपवार दिखा ते। इस सामा य कर स सपवार दिखा ते। इस सामा य कर स सपवार दिखा ते। Exceptional Principle) कहते हैं। व्या सिद्धा त क मनुसार जिस क्षेत्र को मोमीनस्थ श्रीवृत्ता की निराय श्रीत स बाहर रहा जाता है वह भी स्वय्ट कर देना चांतु । वह सार इस श्री स्वयंट कर देना चांतु । वह सार इस श्री वाद स्वयंत्र का सुक्रियोग कर

प्रधीनस्य प्रिप्रामी धपने अधिकांश विषया को अनावश्यक रूप से उनन प्रधिकारियों के पास भेजते रे दत हैं अववा स्वयं उन्न प्रधिकारी इस सिद्धांत के नाम पर्र अनावश्यक रूप सं अधीनकों के कार्यों म हस्तिक्षेप करते रहते हैं। एक अन्दां अस्यायोजक यह होता है जो ट्यं अपवाद का दुक्योंन निए जासे की सम्आवनामी का निराकरण कर सक्षा

6 योग्यसः का क्यान—सत्ता का प्रध्यायीचन करते समय प्रधानस्य प्रधिकारिया की योग्यता का क्यान रखना परिमावकान है। यदि गलती से भयोग्य कारियो का सत्ता सोथ दी मक सो से उसका बुद्धयोग करेंगे और समठन को उसके बुद्धयिण मुगतने हान ।

सहभागा प्रबाध, समूह गतिशीलता (Participative Management, Group Dynamics)

सहभागी प्रबन्ध (Parti ipative Management)

ग्रानेक परिस्थितिक ग्रांतरा के कारण बतमान प्रस्थाका जिन नतीन धुनौतिया ना सामना करना पृद्धता है उननी दृष्टि से प्रव ध क काय और सगठन म भी तदनका परिन्ता वौद्यनीय बन जात हैं। नवीन उद्यमी क्ष बड ग्राकार ग्रीर चनभी हुई समस्याधो की यवाचा करने के निल किस प्रकार का प्रव थ होना चाहिए जो कि मान वाल सपरिहास वष्टो को कम कर सक प्रतिभागीर शक्ति का पूरा प्रयोग कर सक तथा आने वाल परिवत-ो के श्रनुसार मूयवा लोगा को कुछ योगनान करने योग्य बना सके। इस प्रकार के प्रव व नी फ्रोज का काय प्रवहार मा दिकादिका जैरे - मनीवनानिक समाजशास्त्री एव मानवशास्त्रिया की सौंपा गया जिनके ग्रध्ययन गांज जेष्ठ यावसायिक स्कला क मान्य बन गए है। भ्रमेरिका जस बड देशा क प्रमुख निगनो न समाज वनानिको का सपन स्टाक म रखना प्रारम्भ कर दिया है। इन<u>ममाज वनानिका</u> ने ध्रपन मदान्तिक ग्रह्मयन द्वारा सग्ठ" के काय से लागन कम करने और नाय कुशाना सुशारत की इब्ट से धनक म ्स्वपूर्ण अध्ययत किए हैं। इ ्। श्रध्ययनो म थे एक का महत्त्वपूरा स देश यह है कि किसी भी सगठन के कार्य स्तर की सुधारने के निष्ण उसका प्रव व सन्भंगी प्रकृति ना नीना चाहिए। यदि संगठन क कायकत्तान्त्रों का संगठन की नीति संबुधी सभी महत्वपूरा निगयो में सन्त्रामी बनायर जाएका तो व निश्चित ही नायी का विशेष अपनस्य एव रुचि के साथ करेंग साधनों का अप पत नहां होगा लागत कम श्राएगी और काय का स्तर स तीयनाक हागा। "यवहारवादी समाज बनाविका मे यह सुकाया कि काम करने वाले कर्मचारियों की सामानिक ग्रावश्यकताग्रा तथा उननी धन सम्ब घी आवश्यकताओं को पहचाना जाए तो व अधिक प्रतिथत प्रति क्रिया नरेंगे और श्रष्ठतर काय सम्प न करेंगे। वे संगठन के परिवर्तित उह श्या की रूपरचता म महायता वरेंगे तथा उह अपना बना लगा बढ़ी सहभागी प्रव घका प्रथ है। इस मायता के अनुसार ल्यु कायर कायकत्ता एवं मध्यवर्ती तथा उन्वप्नय प सभी की महमागी बनाया जाना चाहिए। यू का तर कायकत्तान्नो के लिए इस सहभागिता का बाध यह है कि संगठन के विभिन्न कारी हो संगठित करने के निए

क्दम उठाए जाए और उनके सम्ब ध स काथक्तां श्री के विचार भामत्रित किए जात । मध्यवर्नी तव उच्चतर प्रव ध के लिए इसका ध्रय यह है कि उनका निराय निमाल में मधिक सहभागिता दी जाए सक्त एवं दावित्वा की "वापक भागीनारी दी नाए उपर नीचे तथा समकन्म स्नरा पर सम्प्रयस्य की यवस्था ग्राधक खुली तथा प्रमावशालो हा । इस सहमाया बिटको ए म पूरा समूत्र काय करता है इसलिए इसे समून दृष्टिकोल भी कहा जाता है। अवस्थी एव महश्वरी व अनुसार स भागी प्रश्न का प्रय है कमवारिया द्वारा सम्बी घत सगठन को निग्रय नेन वाली प्रत्रिया म उन सीमा तक भाग लें । पहा तक यन उनकि ता पर तात्कालिक एव दूरपामी प्रभाव डानता हो । सबठना स लोक्त त्रीय नेतृ व और प्रशासन मे मानवीय त ब की नवीन माँग ग्राज की जाने लगी। इस माग के समयका का कहना है कि सहभागी प्रव ध के परिशामस्वरूप-

(1) सगठन के प्रति सहभाषियों यं हम की भावना यासनम्नता की प्रहित्त की इंडिस होती है

(2) प्रति सकुचित परम्परागत विशागीय व्टिनीश के स्पान पर सहभागियों म समय सगठ तत्मन दश्टिनोग का विकास हाता है

(3) सन्माधिया म विरोध शतता तथा तीव प्रतिस्पर्धा रम हो जाती है

(4) मभी एक दूसरे को भना प्रकार समध्यने एव जानने लगत हैं जिससे उनम एव दूसरे के प्रति संनिष्ठीलता तथा थय की बुद्धि होती है

। 5) भ्रपने व्यक्तित्व को यक्ति भ्रपनाकृत स्वत त्र रूप से प्रकट कर सक्ना है जिसके फरत्यक्य कमचारी या सगठन से अधिक नगाव उत्प न ही जाता है तथा

(6) च व प्रवृत्तियों क फलस्वरूप काम सम्ब वी ऐसा बातावरण विकसित हो जाता है जिसम अधीतत्यों की अधिक सुजनात्मक रूप में काय करते का अवसर प्राप्त होता है। यह समदन के लिए नाभप्रद है।

हमे यह स्मरण रखना चाहिए कि संवनाणी प्रव थ नोई ऐसा जाद नहीं है जिसमें मानिका और कमचारिया की सभी समस्याधी का समाधान हो जाए ! किसी भी सगठन म "सका सकलतापुषक आरम्भ विभिन्न तत्वा पर निभर करता है जस-सगठना मक सरचना सगठा क भीतर बनीपवारिक समू कि निराम सगठन की मेदी वग सम्ब वी नीतिया धीर उसक प्रति प्रव व के उच्चाधिकारियों का स्प्टिकोस ग्रानि।

सहभागा प्रब ध की बालोचना

(Criticism of the Participative Management)

सहभागी प्रवध ने सबाध म किए गए नए अध्ययों ने प्राधार पर यह प्रतिपादित किया गया है कि इस प्रबंध सली का न तो मूल न्यान फ्रीरन प्रारम्भिक

1 भनस्यो एव महत्रवरी लोक प्रणासन पुष्ठ 189

निरात ही बनानिक रूप से समक्त अथवा साथभीम रूप से कायशी रथे। इस इंटिकाल की मुस्य खालोचनाए रिम्निनिखत हैं—

- (1) मुन्नागी अथवा समून बिस्ते ने साथ सीर मभी
 परिस्तियों में काय नहीं कर पाता। यांच के साथा पर यह नान हुमा है कि
 से तुन्न <u>योर प्रतम्न सम्मारी क्या को पात्रिक साथा होते हैं</u> की रिक्त के समुन्न <u>यह नान हुमा है कि
 से तुन्न योर प्रतम्न सम्मारी क्या को पात्रिक देशादे होते हैं कि उह करना
 समुन्न दहते हैं। कुछ अव प्रव कर बोर कर्मनारों ऐसी प्रकृतिक होते हैं कि उह करना
 साह क्रिनते ही ल्याद सोंसन का प्रयाम वरे कि तु व मान शीमित उत्तरनाधित
 ने को राजी हात के। कुछ भोग प्रव ॥ सत्ता हश्तास्तरित करने की सावस्यकता
 प्रतम्भव करते हैं कि तु पूर्वा कर नहीं पात्र । सामु <u>प्रतम्भवित करने की सावस्यकता</u>
 प्रतम्भव करते हैं कि तु पूर्वा कर नहीं पात्र । सामु प्रतम्भवित करने की सावस्यकता
 प्रतम्भव करते हैं कि तु पूर्वा कर नहीं पात्र साम्यों अव च न हो कर प्राय का इन प्रकृति हों।</u>
- (2) सगठन म चुछ, नोग न्म प्रद्वति क होते हैं कि व काम करन क प्रजातानिक तरीका क सनुद्वत न_{दी}ं होते।
- (3) सहभागी प्रव घ वे सकत्रतापुवक काय सवालन हतु निष्पात्का के कठार मनावज्ञानिक प्रशिक्षता प्रतान करना घनिवाय बन ताता है।
- (4) बनहारबादी विधारक झान इस सहमायी सिद्धांत को समिक प्रमानतारी रूप से लागू करन के लिए स्रोबक - ब्यादियन कास प्रतिया का समयन करत है और त्म प्रकार से सामान्यत कुछ निद्धाता के बाख पर कास सरन वाल सत्तावानी प्रवाध नी प्रोर नीट झात है।
- (5) <u>प्र पक्षांना निष्यायका ारा महभागी ोन को नेयन प्रोपणा की जाती</u> है कि पुत्र बाहन म ने एम बन ना पात्र । स्टाल सीमार (Stanley Seashore) के क्यानातुमार एम बहुत सारे निष्यायक है जो एक मुबह प्रविच्न सहभा भी बनने का निर्माण को है तथा दोपहर बाद यह निष्य्य विकास के कि यर जाति सफल न । हाती । 1 जिक्ट ने प्रतेक समरिकी उद्योगा का स यरन करन क बार यह निष्याय निकास है कि प्रश्नाम का प्रवास के स्वास के स्वास प्रवास के स्वास के स
- (6) यदि सन्भागी प्रवाध ना ताबी क साथ प्रधायाया जाए ता इसक नारण स्वय प्रधायक वेड्सकट म पड जाता है। इसके पनस्वस्थ प्रधायक वेड्सकट म पड जाता है। इसके पनस्वस्थ प्रधायक त्राय है ति तते तिए प्रधाय के प्रधाय ते जितके तिए प्रधाय के प्रधाय ते प्रधाय के प

¹ St nl ; Se shoe Quot d by R II rt C Albrok op t II 614

- (7) सहसाधी दृष्टिकोस्स केवल नवीन उद्योगो में भनी प्रकार काम करना है जो परिवतन क लिए प्रत्यनधील होते हैं।
- (8) कुछ यव राखा विकालिक प्रव व श्वी दो तय करने ने निए किसी विका व्यवसाय को प्रष्टृति का बाधार क मानकर उसम् काय करने वाले होगा के यक्तिस्व कं सूणा को पावत हैं। बात किसी यक्ति को सही प्रकार क काय मे लगाने के निज उसकी मानेवसालिक अर्थाप पर जोर दिया जाना है। "स प्रकार की परीवा का मन्त्र बाज विवादपूर्ण वक नया है। को कि इसक कारण जीकी के समझ स म मतिसरकावत विचार स्वा जाना विज आर है।
- (9) जिन ब्यवनारवाधियों ने प्रव धकीय समस्यामी का मध्ययन मानव सास्त्रीम इंटिस हिन्मा चा जुनीते यस्त्रिक मजरा की स्वेतना सास्कृतिक सत्तरों पर जार निया। सत्त्रभाषी प्रव च की सरवता क लिए कतियम श्रीस्कृतिक विशेषताएं सहयोगी मानी गयी।

कृत मिलाकर यह कहा जा सकता है कि प्रवास के सहभागी स्वरंग का प्रभाव प्रव करवी मिला का निरुद्ध क्षेत्र कर को के आधार पर होता है। इतम के जन्म ना से काय की जन्मित वह संस्कृत में स्वरं के सिंह ती ने की सिंह के सिंह की मान कि सिंह की सि

समृह गतिशोलसः की धव अरस्या

(The Concept of Group Dynamics)

समूह-मनिशीलता एक घारोजन है। मातव समूह का सरचना स्वरूप तथा नाथों मंत्रो परिवतन होते रहत है उनने ऋग्रंको समाजधास्त्र मं समूरकी गतिशोलता नहा जाता है। समूह गतिगोलता की अवघारणा ने सवप्रयम प्रथलन मा नेय मुट लविन (Kurt Lewin) नो जाता है जिसके ग्रनुसार समूह गतिशीलता स ग्रय उन सम्प्रण मामाजिक प्रतियाधा के सामृहिक रूप से ? जो समृत के सनस्यो म घन निया के विभिन्न स्वरूपा वे रूप म प्रदर्शित नोना है। मान्व समूह म जो परिवतन घटित होत है उनने मुख्यत तीन कारन हैं--यरिस्थिति मे परिवतन सदस्या म परिवतन एव सामाजिन साँस्कृतिक परिवतन । इन कारनी के प्रभाव स प्रायकसमह निरन्तर गतिशील रहता है। यत समहकी अनक समस्याग्राका समाधान करन के लिए इस गतिशी उता का अध्ययन बाँछ नीय समका जाता है। प्यवहारवान्यो की भावि समृह मितकी नता एक एसा आ दोलन है जो समह स सम्बाधित प्रश्येक प्रव्ययन क लिए कठोर बज्ञानिक प्रविधि अपनान पर जोर देना है। मन म्रानालन कठोर अनुभवनाद भौर प्रायक्ष निरीक्षण पर प्राथारित जाच पर धवलस्वित है। दूसर अर्थों म समूह गतिशी तता सम न ने परिवेश के विभिन्न घायामा का प्रध्ययन करन के लिए उपयुक्त बोजारा एवं तक कि। क विकास का झालान है। इस भारतोतन ने सन्तात विद्याला का अहत्व्य यह था कि समह न प्यवहार की कूछ समानतामा का खोज की जाए भीर सम्बद्धित नियम विक्रित किए जाए । यह माना जाता है वि समूह तथा ऋ त समूह का परिवश एक जटिल तस्व है न्सके मू यो एव ल या का भ्रष्टम्यन म्रस्य त कठिन काय है। यतमान समाज म दिखन वानी अनक बीमारिया की पृष्ठभूमि मं समह के अध्ययन ने पर्याप्त महत्त्व प्राप्त कर लिया है। समूत्रों क परिवश का सामाजिक ग्राधिक ग्रीर सास्कृतिक दृष्टि सं सम्प्रम समाज पर गहरा प्रभाव होता है। प्रब व की इंडिन में समह उत्पानकता एव उत्पादन बनान म ज लेखनाय भूमिका निभाता है।

स्मू परिवरित ता के सिद्धात की सायवा के स्रतुकार प्रायक ममह एक परिवताथी न ककाई है जिन्दु इसना स्वय यह रूरी है जि समूह म स्थितता या मानियक सुरूप प्रायम कर रूर है। स्थित स्वय सह उद्धा स्वयं में स्थितता रिए हुए परियत के जिए सदय अपने दश्यों खुत रलत है। स्नातरिक रूप से प्रयक्त कमूह म हमेला हुछ न दुछ जिलाए निश्वत होती रहती हैं। य जियाण समन्त्र से मानित स्थाना सेर उसके नाम स्वातन की प्रित । य परियतन सा देत हैं। रस परियतन की देत हैं। रस परियतन सा देत हैं। रस परियतन प्रायम से समन्त्र सारण एक नवीन सामुकत यवस्था का बाम होना है।

्रस्कित की नर्षंत्र करन कर भी का श्वा किया ना तका। किया कि तमहा मा मी एसी विधापताए तथा गुरा पाए जात है जिनका नाग-तोन ब्रवलीकन वर्गीकरण और प्रविध्वविधा मा विश्वय समार की की बार का कि मिला प्रकार कर किया कि समार प्रकार कर का प्रवास के समार किया कि प्रकार किया प्रकार की स्वास का किया कि समार किया जाता है। समहा चवहार की किया किया की ही धाजक समझ प्रवास किया जाता है। समहा चवहार की का चित्रविधा की ही धाजक समझ प्रवास किया (Group Processes) ब्रवला समझ बातिशीक्ता (Group Pynamics)

क्टा जाता है। समूह के स्थायि व म परिवतनशीन प्रक्रिया को समूह गतिशीक्षता का नाम दिया गया है।

मुट लेकिन ने इस र्राष्ट से क्षेत्र सिद्धाः (Field Theory) ना प्रतिपादन किया है। इस सिद्धान्त म इस बात पर वल दिया जाना है कि परिक्त को मानेवशानिक प्रस्थमन उत्तन जावन के पवाचारस्य ना सीमा के किया जाना प्रमादि, मानद क्या र का निक्ष्मण उन विभिन्न तथ्यो ने बाखार पर किया जाना चाहिए जो परिस्थिति चित्रेष म एक साथ पाए आहे हैं। य रच्या म्वन्य हो के को परिक्रील सना देते हैं क्यांकि क्षेत्र की विभिन्न वस्तुया का एक दूसर पर प्रपना प्रपना प्रभाव पन्तर है।

समूह की प्रकृति एव सक्षात

(The Nature and Attributes of the Group)

समह की रचना करन वाले विभिन्त तत्त्वों के ग्राधार पर समह की पश्चित एवं लगगा को समक्षा जाता है। समह क निर्माण के लिए कम से कम वो व्यक्तिया का होना प्रनिवास है। इससे प्रधिक वे चाहे जितने ही सकते हैं। समह के सदस्य पारस्परिक प्र'त पिया करते हैं। इसके सभाव में समेह की रचना सम्भव नहीं है। समह के सभी सदस्या की भावनाए खानाकाए तथा उदस्य समान नोते हैं। समह के सदस्यों की मूमिकाए एवं उनकी प्रस्थित समान होती है। समह के सभी सवस्य धपने पर्यावरण की वस्तुत्रा से समान रूप से सम्बद्धित होते हैं। समह के सत्स्या के पारम्परित सम्ब ध ऐसे होने चाहिए जिसके बाधार पर उस समह का साधारए। काय सचालन हो एके। समन के सदस्यों के व्यवहार प्रतिकाली व्यवहार सम्ब की म या तथा मानको मे समानता पासी जाती है। समह के सदस्यों में मनोबनातिक सम्बन्ध उपन व हाते हैं। इसके सदस्य एक इसरे के प्रति अनुसूति रखते हैं भीर तदनुकृत प्रवार भी नरते हैं। समह के सभी सदस्या की भूमिकामा में निकटता एवं सानिध्य होता है। समह के सदस्यों में अन्य समह के सदस्या से प्रथक्ता की भावता रहती है। समह क वायों की जुधकता इस बात पर निमर करती है कि इसके सदस्यों की मींपे ग्रण कार्यों का विशेषीकरण क्तिना प्रभावशाली है। समह इसके सदस्या का मोघ चण वाया का विश्वधाकरणा जिया अनाववाता है। समह को सरवना इसके सामाणिक परिवय हो गहन रूप से प्रभावित होती है। समह का व्यवहार दो म न तत्वा की उपन है ये हैं व्यक्तिगत गुण एव मणक जनवा भीर नेतृत्व भादि सामूहिक बुण । दूवरे प्रकार के तत्व समूह के सदस्या क बॉर्च ग्रात त्रिया से अप्र तते हैं। समह के प्रति उसके सदस्यों का ग्राक्वयण इसके उद्देश्यों कायक्रमी तथा समाज मे इसक स्तर पर निशर है।

प्रवाध के श्राधनिक प्रसाधन श्राटोमेशन, साइवरनेटिक्स (Modern Aids to Management Automation Cybernatics)

स्रावकत स्ववकाय एव उद्योग ना स्वारि निस्तर बबना का हा है। वसी
सहार के प्राप्तिक प्राप्तिक स्वी स्विष्ठ हान का रह हैं। नक एनस्वरंग प्रवष्ट की सम्माए निर्माण किला होका का री हैं। प्रवाण के समुर्य विस्त सम्बद्ध स्वाप्त का सम्बद्ध कर मम्बद्ध स्वाप्त करने के निए समन तथा नियाण स्वाप्त के साम्बद्धित सम्बद्ध का मम्बद्ध कर नक साधुनिक प्रमावा स्वाप्त के सम्बद्ध स्वाप्त के सिक्त सामा के स्वाप्त के स्वाप

प्राप्त क इक प्राप्तुनिक प्रमावना का वह "प्र प्रव कार्य विश्व हो है इस हो हा स्व स्व प्राप्त के एक्ट है कि से से स्व है है इस है कि से से से स्व है है है है है कि से मान के देव है है कि से मान के है है है कि है कि से मान के है है है कि है कि से मान के से स

धाटोमेगन (Automation)

यह एक नया राज्य है जो स्वत जाय सुवालन एव बोजा का स्ववारित बनान का किया ौना के निए प्राक्त होता है। यह नियात्रशकारी प्रयान है जिसे आहोतियम का महत्व 50वी के खारका म मयुवतरा व मारिया वी वीधव की साधिक स्थाधित पर उपसमिति की बाच म स्थीनार किया गया था। समिति मे सावजीतक सुनवार्ग वधा के बायस्था के मार्ग्यम से इत्तवामी तक्ती की परिवर्तन में में दुविट से सम स्थावस्था के निष् इसन तक्तालीन गय भावी म_ुश्य का जनक किया था। सीमित्र के मार्गुमार स्थायस्था के कुछ भावी म स्थाप बच्च मन्त्र का एव सक्तीमें तथा झाटोमेशन सपनावर नए, उद्योग व मे हैं तथा इनके ज मने की सम्भावनाए हैं। स्वाथीतिय प्रित्याकों की सपनावर व बस्तुए और सेवाए सम्भव हो सनी है जो नहस्त सम्भव नहीं भी। साटोमेशन वे परिलायस्थ्य जा सनिएका सक्ताम सीर सितियन उत्तवाद गय साराग उपनश्य हुमा है उसने अवदूर और उपभीवताओं को सिया वसन का सबसर दिया है। इनके परिणायस्थ्य उत्तवाद बी सामत्त म कंगी बीर उत्तव सुएते म सुवार हुमा है। इनके बारिणा मिन्न ही समावता स्वार्ग सीर उत्तव सुएते म सुवार हुमा है। इनके बार प्राप्त दिवा है।

मारीमेशन की दुष्टि से कितवा पूराभूत बाता सक्षारण कम्पूरर का उपयोग विनियांग की सावश्वकता मानतीय सक्ष्य एरीक्टर व्यवस्था ये या जिल्लीहर एस सावि सावश्वक है। बारतव स सारीमकार विशिश्व प्रकार की समियाणिकी का बक स्तर क उत्पादन से सक्ष्यण करता है।

साइबरनेटिक्स (Cybernatics)

सान्यर्तिहक्त है निर्माण के प्रवाद शेल्य से बता है। साइवरतेहिक्त क्षण की स्थाप करता हुए इस विचलां मेक्निकस यवस्या बहा जाता है जा किसी चीज की स्थापी बनात की रिक्ट से स्वत चारित होती है। साइवरतिब्र्य स्थवस्था क उत्तहराए की विष्ट से एक वामुमान के स्थापित पात्रत का जनेख किया जा सकता है की उसे सीपा धीर एक स्तर पर उडाई रेसता है। पान्यरतिब्र्य वस्त्या एक एक्नेकुन इनाई है निजक चीच अब है—इपुटस उटा प्रातिस्य पाउन्युटम वेरीकायस एव पीन्वेक । इनम खिताम कहार किसी न किसा हम सि भावो इत्पुरस का प्रभावित विया जाता है। यदि इस प्रवस्था को सही रूप ने सर्राचत क्या आग ता यह ध्यवस्था के बाहर से धाने बाल धवरोधो श्रीर धानिक रूप संप्रकट होने बाले धन्तरों के हात हुए भी क्या को विरातर क्तियोल रख सकेंगी।

> पट (Pert)

षय एव परिनावा

पट का पूरा नान है - Programme Evaluation and Review Technique जिसका हि दी हपा तर हुआ - कायनम मुर्याकन एवं पुनरीक्षा तनतीकु। पट एक साधुनिक प्रवृ<u>ष्टीय तुवनीक है जिसे कुछ वर्गे पूत्र मायता प्रास्त</u> हुई ^{है}। यह प्रप्रजीके चार प्रभाग से मिलकर बना है। इससे पी का प्रश्काय नम (Programme) स है। िसी काय का करने ह पूद उसका बापक कायकम चना लना चाहिए। यह उस काय म सफलता के निरुद्धस्य र भावश्वक तै। ई ना प्रय मूर्यावन (Evaluation) सं है अधात कायरम बनाने के बार उसका सरी रूप मं मूर्यांकन किया जानाचा ए। बार नाबय है कायकम नी पुनरीला (Review) करण ग्रीर टी का अब है सकतीकी (Technique) ग्रगीत् काम 🥦 रन की विधि : इस प्रकार गालिक स्रथ के धनुसार पट द्वारा किसी परियोजना की ब्यावया की जाती है उसकी त्रियामा म सम वय स्थापित निया जाता में मौर समय क बाधार पर सप ननापूबक उसके नक्ष्य प्राप्त किए जाते हैं। पर एक ऐसी तकनीत है जिसके झतरत बडी परियोजनामा को ब्रोटे पेश्वार्यों (Jobs) म् विभवन कर दिया जाता पौर बार म बन नाथों को तवसगत कम म रखा जाना है। वाम की प्रवक्त कार का काशावित करने के निए मनु नित समय तय कर निया जाता है और इसी समय भीमा के स्नतगत प्राप्त काय पूरा रूपन की चेय्दा की जाती है। प्रायक काय के साम संद्रात वाती सम्भावित वाबाझा तब समस्तासी को उनके उत्पन्न हान संप_रलंहा समाप्त कर तिया जाता है ताकि जिसित नक्ष्म कानिर्धारित समय मंत्राप्त कियाजामके । पर नामके तकनीक का व म एव विकास सन् 1958 म अमरिका न पोतारिस पश्यि।जना कस दभ में किया र ी। या जिसके परिणामस्यरूप थ्स निवारित समय न दो वप पूर्व हासमाप्त क्याजासका ।

पट का चहुश्य

प ना उडण्य किसी भी परियोजना ने नियोजन सम वय तथा निथ ाम म सहायना करना घोर उस पूरा करने ने माग म भ्राने वाली भावी नोठनाच्या एव बाघामा नी दूर करने हुए निर्घारित समय म अथवा उसस भी पूत्र परियोजना नो पूरा करना है। पर द्वारा परियोजना नो लागत म नमी नी जानी है ज्सक समय नी बचन भी जानी है वसन सानवीय सवा सीनिक सावनी का श्रम्ड तवा प्रमावी उपभाग किया जाता है सीर बढी परियोजना को छोटेन्छाट तकसनत कार्यों मे विभाजित विगा जाता है।

पट की प्रमुख धवधारणाए

इस तक्तीक की धवधारसार गुरुयम सीन है-

प्रदानाओं एवं क्थियां का जाल (Network of Events and Activities)—पट के बा तगत सबसे पहले यह जात किया जाता है कि उसी विजेश परियाजना को पूरा करने के निए कीन-सी विजिन्न कियाए सम्प्रक को जाएगी। मन्त्रियान कियाए सम्प्रक को जाएगी। मन्त्रियान कियाए सम्प्रक की जाता है। कियाए तकस्वत्रत कम अम्बत्त की जाती है। प्रस्थेक जिन्दा के नियाण जाता है। विज्ञा कियान कियान की कियान कियान की समझ की तिस्ति किया जाता है। विज्ञा की प्रस्ता कियान की का नियान की का नियान की समझ की तिस्ता की समझ की तिस्ता की समझ की तिस्ता की समझ कियानों है। इसक कार्यक विज्ञानों एवं विज्ञान के प्रस्ति के प्रस्ति की प्रस्ति की स्विज्ञान की स्वर्ण की स्वर्ण

स भावित समय की दृष्टि स लगाया जाता है।

3 क्यां निक्र साम (Critical Path)— जिल दानो कार्यों के बाद यह सात ही जाता है कि घटनाक्षा के किल जम का अपनान स कम समय सपेगा भीर किस म अधिकतम समय समना। निर्मातक साम क्रियाना तथा घटनाधा के उस कम को नहीं स्थाता है जिस पुरा करने ने सामस्यान समय नगत की सरुधानगहें। मिन्यिरीयों न म समय कम समान हो तो इसके लिए जातिक साम को सरुधानगहें।

पद को उपयोगिता था इससे लाख प्रवास की न⁶ तक्तीक के इस वे पट की उपयोगिता एवं नाम अनंक हैं—

भन के के के विकास के क्या पर हो उपयोग्यत को पूरा करने हुन 1 पहां। अपूर्ण नाम यु. है कि परिवासना को पूरा करने मुनान नाम स्वी सर्वीय प्रयान कम हो जाता है। विचित्र संस्थानी से यह सनुमान लगाया गया है कि किसी परियोजना के किया वयन म पट तरनीन को प्रभावा हम से लागू करने पर समय म लगना 30 प्रतिवध कभी होती है। बस्तव म न्य तकतीन का बद्गम भीर किंग्न ही किमी परियोजना म लगने वासे समय म प्रभावी वचत करने ने तिल हुआ है।

2 पट तकनीक की लागू न रने से परियोजना की कुल लागत म पर्याप्त बभी मा जाती है। विभिन्न मृज्यवर्गों से मृजुमान लगाया गया है कि कुल लागत में

समभग 20 प्रतिबात की कमी सम्भव है।

- 3 भावी विकाल्या और रुवाबटा का पता लगाकर उहे दूर करने के कारण अनिश्चिततामा भ दमी आ जानी है। (पट के अन्तयत हिमी किया को पुरा करन मे आने वाली बाबाबा और हकावनी का पहले मुही पता लगावर उनका .. अ. मूनन कर निया जाता है। इस प्रकार पर्टतक्नीक के का ए। नियोजकाम विश्वाम की भावना विश्वानत होती है और परियोजना निर्धारित अविध में पूरी ही जाने की प्रवन सम्भावना रहती है।
- 4 इसके परिकायस्य क्ष्य विभिन्न त्रियामा क भूत बाने की जोखिम नामी क्य हा जाती है √ यह एक ऐसी तव शीक है जिसके सन्तगत किसी योजनाको पूरा करने के निए सबप्रथम विभिन्न जियाओं को जात किया आता है फिर उन जियाओं का तकसगत कम निध[‡]रित किया जाता है और सस्पत्रचात् अनके मध्य पारस्परिक सम्बन्धायापित किया जाता है। ज्य सन्पूरत प्रक्रिया के कारता नियाग्री क भूल जान की माणका प्राय नी रहती मयवा वहत क्म रहती हा)

5 पट तक्तीक क प्रयोग से नियोजन नाय सन्त ही जाना है। विसी परियोजना को छोने छाटे भागा म विभक्त करना नियाजन को ही धर है और यह

काय पष्ट तकनीय होरा भली एकार सम्पन्न िया जाता है।

6 इसके द्वारा परियोजना के निय त्रला में सहावता मिलते है भीर काम की विभिन्न इक्षाच्यों में सब बय स्थापित किया जा सकता है।

7 इसकी सहायता से प्रवाधक प्रवाधक परेशानी और तनाव से बच जाता है। यह स्पष्ट नान हो जाता है कि काब कहा और कब प्रारम्भ होगा तथा कहीं और नव समाप्त हो जाएगा।

8 पट तक्नीक पर्याप्त नोचकी न है जो नियोजका को अपनी परियोजनामा म तथा पाण्त विधियो सं उपयोग संद्यावश्यक संशोधन कर्न की प्रतमित प्रदान

- करती है। 9 पर तक्तीव के प्रयोग के फलस्वरूप ग्रनावश्यक कार्यों पर गोकधाम क्षग जाता है समाकि या निश्चित रहता है कि कीनमी प्रतिया पनने सम्पत की जाएगी और कौनसी उसा दान ।
- 10 किसीनाय के विभिन्न विकय पहचान कुर उनका मार्याकन कर निया जाता है। कोई काय करन अथवा नियोजन के सात्र ध म निराम नेने में पट त्तननीक बना उपयागी सिद्ध हुई है।
- 11 वस तकनीक के ग्राधार पर परियोजना के ि जादन सम्बंधी ग्राहर प्राप्त किए जा सक्त हैं। य श्रांकड परियाजना को प्रमति का मृत्याकन करन श्रीर त्तक्ष्य प्राप्ति म सहायक होते है।
 - 12 नियोजन के मुकासले म बाल्य विक निष्पादन की तुलना करने में पट सन्नीन बढी सहायक होती है। वसम गुणित का उपयाम भी किया जाता है।

632 प्रशासनिक सिद्धात एव प्रविध

13 रम तननीन के हारा उपजा मानवीय एवं भौतिक सामती का समिति हो प्रिक्तिस उपपोप हो पाता है। किसी भी परियोजना की सप्तता बहुत कुछ इस बात पर निमर है कि उसके निए काम सं आने वाले मानवीय एवं भौतिक सामती का अध्वनम जपयान कना तक हो पाता है।

14 पट तकनीक निष्य निर्माण में सन्ययता देवी है उत्तरनान्ति की भावना म बद्ध करती है और प्रारम्भिक ियोज में भावनीयारी का सम्यव बनाती है। यन प्रव च के प्राथमिक कार्यों (यवा नियाजन नियन्तिए समावय अनुसूचियन माणि) के नियान्त में सहायक है।

पट तकनीक की सीमाए

पदानकाक का सामाप् प्रप्रपान ने सातकतीक के घनेक प्राप्त हैं कि तु साथ ही इसकी कूछ सीमाए भी हैं प्रपा—

1 यह तकतीय नियोजन सम्ब भी सभी वित्ताव्या का निरावरण नहीं

कर पाती।

2 पट के अन्तमक जियाओं और घटनाओं का स्पष्ट एवं तक्सगत जाल समार करना निश्चय ही एक कठिन काय है।

समार करना निश्चय हा एक काठन काय है।

3 इस तक कि वा उपयोग करने के विष् प्रशिक्षित कमचारी प्रावश्यक हैं

जी प्राय भिल नही पाते।
4 जटिन पद्मति (Complex System) से पट तकनीक खर्चीली है।

5 कुछ परियोजनाओं में सभी जियाओं को पहचानना बढ़ा कठिन है। कुछ न कुछ कियाए रह हा जाती हैं और फतस्वरूप निर्धारित सक्ष्यों का प्राप्त करना परि सत्तक्ष्य नृति तो कठित अववन हो जाता है।

6 परियोजनायों का सही समय झात करना भी निश्चय ही एक कठिन

काय है।

7 उन परिश्रोजनामा में जिनकी शेजना पश्चिमित हाती रहती है पट सबनीय का उपयोग लासप्र सिद्ध नहीं होता।

सी पी एम

(C. P. M.)
पट नी त्रासि प्रव व नी यू तननीय भी प्रयोद्ध नाक्ष्मिय होती जा उदी
है। इनका त्रारि न प्रय नारिक साथ निधि (Crubeal Path Method) है।
क्ष्मिर प्रत्यत्व निवाध को तक्ष्मित ह्या क्षमिर करते पर बार दिया जाता है।
जबकि पट के य नवत पराध्या पर बोर निया जाता है। "न दानी तकनीको य
प्रवेक स्वयन्ताए होते हुए वी पर्याच्य प्रत्यत्व है। वी पुण को तक्ष्मीक प्रव कराने प्रत्यत्व स्वयंद्वा के सम्बन्ध रखती है। यह भूतत नियोजन सरवा प्रदान करती है। इसरी धीर यह प्राव बढी वरियोजनांबी के सिए तथा उन परिविधित के निए जहा निर्मायक अधा म अनिमस्ता होती है अधिक उपयुक्त है। यन अनुमूचियन एव नागत निय नाग के लिए एक तकसमत रूप रचना अदान करने के आदिरिक्त एक ऐसा अन्य अस्तुन करती है जिसके नारा वकल्पिक काम परियोजनाओं असापना के उक्तरा काम की विधियो आदि का सुरूप कुत्याकन किया जा सक। क्या तक्तरा अस्तु की अस्तु के अस्तु के स्वा जा सक। रूप तक्तरी के सा प्रयोग करक लागन घटाने थीर कायकुष्ठतता बढान नी सम्भावना रहती के।

यह तकनीक समय पर परियोजनाधा को पूरा करने के लिए सुर्जीधक महत्त्वपूरा कार्यों को पूषक करने तथा साधन कानी के प्रावटन की इंग्टि से प्रायमिक्ता बाले क्षत्र तय करने से हायटी करती है। जिस समय परियोजना को काय कर दिया जा रहा है उस समय भी इस तकनीक नारा प्रवच्य का प्रयक्ष योजना के प्रभावी सम्बंध प्रावस्थक सुक्ताए प्रान्त हो जाती हैं। पर तथा सी पी एम में कारर

पट भीर को पी एम दोनो ही प्रवास की झाझुनिकतम तकनीकें हैं गीर दोना म काफी समानताए है तथापि निम्नविश्वित प्रमुख झ तर दाना को भिन्न करत हैं—

- 1 पट तक्तीम घटना प्रमुख है अथात् रसम घरनाआ पर प्रमुख रूप वे च्यान दिया जाता है जबकि सी पी एम तक्तीक तिया प्रमुख है समात् "मम मतत क्रियाझा पर ही च्यान दिया जाता है।
 - 2 पट म समय प्रमुक्तान सम्बाधी धनिविचताथा की पूरी तरह ध्यान में रखा जाता है जबिन सी पी एस म समय ना नवल एक ही प्रमुत्तान काम म स्थिमा जाता है प्रमादि किया के निष्यात्म से सम्बन्धित समय की धनिश्चिताथा पर स्थान नहीं दिया गाता।
 - 3 सी पी एम से समय का सम्ब ख नागना से होना है प्रयांत् प्रधिक समय का प्रय होना अधिक लायत जबकि पट म एमा नहीं हाता।

पट एवं सी पी एम का प्रयोग

(Application of PERT and C P M)

भ्राष्ट्रितः समय भं परियोजनाकार्यों के लिए पट तथा मी पी एम तक्तीका का प्रयोग निरन्तर बन्ता जा रहा है। बिनाना क सनुमार निम्नलिखित क्षेत्र। मंदनका प्रयोग अपनाकृत प्रविक्त लाजप्रद है—

- । किसी भी वढ भवन भ्रयवा तस्व माग के निमाण म ।
- 2 किश्री वर जनरेटर का निमास करन म।
- 3 क्सीबड जलणान का निर्माण करन म अप्रया उसकी मरम्मत करन म।
 - 4 कम्यूटर यवस्थाकी स्थापनाकरन म ।
 - 5 किसी भी नए उत्पाद निर्माण सम्बाधी परियोजना क अध्ययन म।

634 प्रशासनिक सिद्धान्त गर्वे प्रवेश्व

- 6 किसी बनी परियोजना के तथार करने मे भीर उसे निधावधन करने में।
- 7 दुरमारक ग्रह्म अस मिसाइल की प्रविधिया को गिनती करने मे ।
- र 8 एक निश्चित अविधि के सपरात किसी परियोजना का लेखा जीखी क्षत्र से ध

पूर्व सांची एम दोना हा आधुनिकतम प्रवंध तकनी के हैं कि तु सने के वाननारिक कि नाम परिवार में कि तु सने के वाननारिक कि निवार साम के नारए। योगा ही तहन कि मुन्य सामार यह है कि परियोजनी सम्बंध महाने मही हो पाता । इन दो तो सकनी का मुक्य सामार यह है कि परियोजनी सम्बंध पे समस्य सदमा प्रवा निवार में विकार में कि तम ही हो पीती मानी भी पूछ जाननारी हो। विकार मही साम कि मानी भी पूछ जाननारी हो। विकार महाने मही हा पीती है कि उनमें परनाओं पाता मानी है। इन स्वार मही हो है कि उनमें परनाओं पाता मानी समस्य नहीं हो पाती। अनेन समस्याल इस जाना है। इन स्वारिक कि बार जिन्द समस्याल सह प्रवास कि तकनी है। वा प्रयोग इतना महणा पहला है कि इन तकनी सो को परमाने से प्रवास है कि इन तकनी सो को समस्याल से प्रवास है कि इन तकनी सो को समस्याल स्वार सम्बन्ध है कि स्वार कि स्वार जिल्ला साम सहय स्वार कि स्वार

प्रश्नावली

(University Questions)

- मध्यात्र 1 (लोक् प्रशासन एक सामाजिक विवान भारत म लोक प्रशासन के भनुशासन का विकास)
 - शिक प्रणामन की परिभाषा दीजिए। व्यक्त भारत तथा निर्मा म ध्ययन के निषय क रूप म निकास का सिन्ध निवस्ण की जिए। (1980) Define Public Administration Give a brief account of its development as an academic discipling in India as well as abroad
 - 2 लोक प्रशासन म वे सभी काय अ'ते हैं जिनका उद्यय सावजीतक नीति की पूरा करना अथवा लागू करना होना है। (क्हान्ट) बगा यह नाक

श्रास्त की एक सन्तेयक क परिभाषा है ? सकारण उत्तर शीखर । 'Public Administration consists of all those operations having for their purpose the fulfilment of enforcement of Public Policy (White) Is this a satisfactory definition of Public Administration? Give reasons for your answer

- 3 सांक प्रशासन का अप बतान्य तथा न्यकर निवा प्रभावन से अलार बडाइय । निजी एव लाक प्रशासन का अलार घटना जा रहा है । डाका कीलए।
 1983) Define Public Administration and distinguish it from Private Administration The gap between Private and Public Administration is narrowing Comment
- 4 लोन प्राप्तिन का निजी प्रमानन म कीन-कीनसी विभाषताए उद्यार लगी चाहिए। इनका विलोम था। सम्भाग्य। What characteristics should Public Administration borrow from Private Administration and vice versa?
- 5 लाग प्रभासन का प्रकृति तथा क्षेत्र का वस्तृत कालिए सपा उस पर भी विचार कीलिए ति यह विचान है या क्ला या दोना । Discuss the nature and scope of Public Administration and examine whether Public Administration is science or art or both.
- 6 नया लाक प्रशासन न सञ्चयन ना धज्ञानिक नहा जाना चाहिए ? Should be the study of Public Administration be called a Science?

636 प्रजामनिक सिद्धान एव प्रवाध

7 बिल्हमारी सम्यता तो असफ र होती है तो ऐसा मुक्य प्रवास कोक प्रवासन के सब ने कारण होगा। आधुनिक समाज अ लोक प्रवासन के महत्त्र पर दिल्ला। की जिला।

If our civilisation fails it will be mainly because of a breakdown of Public Administration. Comment on the significance of Public Administration in modern society

8 स न नेक शासन सम्म जीवन कर प्रकार म ज ी न ी है वह सामाजिक याद तथा सामाजिक परिवतन का भी महान साम है। इस क्यान की स्पट काजिए तथा लोग प्रकासन के नए खिनिन की विनयना वीजिए।

Today Public Administration is not only a custodian or civilised life. It is also a names for social justice and social change. Clarify this statement and explain the new horizons of Public Administration.

श्रीक प्रशासत के सिद्धा नो की बात करना मिथ्या है। बाय विमानो की माति नीत प्रशासन के भी अपने सिद्धान हैं। वन व क्यों का परीन्थ्य क्षेत्रिता !

It is useless to talk about principles of Public Administration. Like other sciences Public Administration has also got its Principles. Examine these statements

10 जीन प्रशासन का सभाज विचान ने रूप भ न्दीनार जिए जाने ने पक्ष तथा विपल न तनों भा परीन्ता नीजिए। Examine the argumens for the against accepting Public

Administration as a discipline of Social Science

11 लोक प्रशासन का एक समाज विकास के रूप अंग जाती थी जानी बाहिए।
इस माजता का परी गण कीजिए।

Examine the claims of Public Administration to be recognised as a social science

12 राजनीति बिनान एव समाजबाहर व बिहाना का लार प्रवासन क घष्ण्यन क्षेत्र मे योगदान की 'यास्या कर । (1981) Explain the contribution of Political Scientists and Sociolo susts to the field of Public Administration

13 मारत म भाग प्रथ सन विषय क विकास का समाना करें। (1981) Examine the evolution of the discipline Public Administration in India

14 एक अध्ययन बास्त्र के इत्य म भारत म लाक प्रधासन क विकास बर पतिश्रीस बनानाते हुए एक समाज विचान के रूप म उग्रवी वतमान स्थिति पर प्रशास क्षालिए। Trace the development of the discipline of the Public Admi

is tration in India and comment upon its present state as a Social Science

- 15 लाक प्रशासन के बन्ते महत्त्व का लाका खास तौर पर विकासशील देणा म चीं लिए।
 - Discuss the growing importance of Public Administration particularly in the developing countries लोक गति के अशासन से आप बना समझत हैं ? एक विकामणीन देश म
 - साल प्रश्न संत की जनतानित भीभागे समक्ष करें । What do you understand by Democratic Administration ? Discuss some of the democratic constraints of Public Admi nistration in a developing society

16

- 17 कुछ तभी अस्भीर चुनौतियों को स्वय्टत सं बनजान्य को विकासशील देशा मं नाक प्रशासन के सम्मुख मुह् यहि खनी हैं। सपन उत्तर को भारतीय सनुसंक के प्राथार पर स्वयूट किशिया। Mention precisely some of the serious challenges which Public Administration confronts in the developing countries
- Illustrate your answer from Indian experience

 18 विकासगील देशों म लोक प्रशासन किन किन विशेष समस्यामा का सामना
 कर रहा है?
 - सर्दहार । What special problems does public administration confronts in developing countries ?
- प्रध्याय 2 (लोक प्रशासन के ज्ञ ययन वे सन्कालीन इस्टिकोल्—ध्यवहारवादी यवस्या और सरकरासक कार्यस्य हस्त्रिक लिए —राजनीति शास्त्र प्रयशास्त्र समाजसास्त्र कार्युग और बनोविज्ञान से लोक प्रशासन
 - 19 ताक प्रशासन के अध्ययन क विभिन्न समसामयिक उपायम कीन तीन से है ? स्टक्चरल प्रयानन एप्रान की विस्तार मिल्स समभाइय । What are the various contemporary approaches to the study of Jublic Administration? Comment upon the structural functional approach in details
 - 20 सनान विचान के रूप म नोक प्रवासन कं स्वरूप का जिन्नम की जिए एव "सके प्रध्यम के व्यवहारवारी उपागम की विवेचना श्रीजिए। (1983) Describe the nature of Public Administration as a social science and discuss the behavioural approach to its study
 - 21 वव्हारबाद से आपका क्या अभिप्राय है ? साथ प्रशासन वे सम्प्यन म ण्डे नहा जक प्रमुक्त किया गया है ? What do you understand by Behaviouralism ? To what extent has it been applied in the study of Public Administration ?

638	प्रशासनिक सिद्धात एव प्रवाध
22	नोक प्रशासन के ग्रघ्ययन मं यवहारवादी उपायम की क्याल्या कीजिए ।
23	Discuss the behavioural approach to the study of Public Administration ध्यवहारवाणी प्रभिगम की मुस्य विषयताग्री की समभाइये। ताल प्रभाग के प्रध्यक्त म इसका उपयोग किम सीमा एक किया गया के (1981)

के बघ्ययन म इसका उपयोग किस सीमा तक किया गया 🤭 (1981) Discuss the major features of Behavioural Approach To what ex ent has it been applied in the study of Public Administration ?

यव ारवारी तलको द्वारा दोक प्रशासन के क्षेत्र म विए सए सामदान की प्रालोचना मक समीभा की जए। Critically examine the contributions of behaviouralist writers to Public Administration

24

25 तोक प्रशासन व प्रध्ययन भे व्यवहारवानी वस्टिया उपागम स स्नाप वया समभते हैं ? बुछ यवहारवादी लेखका का लोक प्रशासन के क्षेत्र म योगदान बतलाह्य । What do you understand by Behavioural Approach to the

study of Public Administration? Discuss the contributions of some behaviouralist writers to Public Administration 26 ^{*}यवहारवाद की परिभाषा वीजिए तथा लोक प्रशासन के **श**ब्ययन प**र** इसके प्रभाव का सुधौकन की जिए। (1985)

What is Behavioralism? How has it effected the study of Public Administration as an academic discipline? 27 लोन प्रणासन के ब्रध्ययन म त त अथना व्यवस्था अभिगम की मुटय विवेषतामा की विवेषना करें । इस मिश्यम की क्या सीमाए हैं ? (1982)

Examine the essential features of systems approach to the study of Public Administration What are the limitations of this approach 28 विवस्था सिद्धान्त तथा वयस्या उपायम (एप्रोच) ने प्रशासकीय प्रयायताची को बनानिक इस से समभने में किस प्रकार योगदान दिया है ? How have systems theory and approach contributed to the scientific understanding of administrative realities?

29 प्रशासनिक समठनो क श्रध्ययन ग यवस्था अभियम की प्रमुख विशेषताए क्या हं? इस अभिगम की क्यासीमाए हैं? Examine the major characteristics of systems approach to th study of Administrative organisations. What are the limitations of this approach?

- 30 लोक प्रशासन के मध्यपन म स्टब्स न प्रवशान ग्राम व मुख्य तस्ता का बर्णन की जिए। इस मुख्य रणा की बना सीमाए हैं ? (1984)
 - Point out the main elements of Structural Function. App roach in the study of Public Administration What are the limitations of this approach?
- 31 साक प्रशासन म जनस्या तथा तथ श्रीशतम की श्रमुल विशेषताचा की सक्षित विश्वचना की तिए। सरव नमक काजा मन प्रशिपम से यह किस प्रकल्प किन है? (1979)
 Brefly discuss the major f atures of the systems approach of Public Administration
 functional approach?
- 31 (a) यहारवाद नी परिभाग नीजिए तथा लोक प्रचासन ने प्रस्थान पर स्पर्के प्रभाव ना मुख्याकन नेरीजिए। (1985) Define behaviouralism and evaluate its impact on the study of Public Administration
- 32 स्टब्बरन फनयनर एप्रोच से झाप क्या समझते हैं ? नोक प्रयानन के क्षेत्र म हुए इस प्रकार के प्रध्यवना की सहायता से उदानरण दन नए स्पन्ध कीनिए। !
 What do you understand by Structural Functional App roach? !!!bustrate your answer with the help of studies made in the field of Public Administration
 33 स्टब्बरन प्रचानन एप्रोच से नाक प्रधासन के अन्यतन म साप क्या
- सममते हैं ? बवा छापके मत य व्सने हमार शेष म बजानिक प्रध्यपना कं विकास म बहायता दी हैं ? What do you understand by Structural functional approch to the study of Public Administration? Do you think it has reasulted in the growth of scientific studies in the field? अर्थ प्रपादा के सम्बन्धन में संस्कृतकार क्यालत तारोज की विकेचता
- 34 लोक प्रणासा व प्रध्यमन मे स्टक्चरल फुब्यलल एप्रोच की विवेचना कीजिए।
 Discuss the Structural Functional Approach to the study of
 - Public Administration

 35 राजनीति तथा प्रशासन सरकार के दो विभिन्न काय हैं। यदि राजनीति का संस्थ प्रतितियों से हैं व प्रशासन कर सामार के किया है का प्रशासन कर सामार की स्था
 - राजनात वधा प्रशासन सुरस्त के दो स्वामन काय है। या राजनात का सम्य न नीतियों से है ता प्रशासन का सम्बन्ध नीतिया के बार्या जय स है। ज्वन क्यन का समीक्षानक परीक्षा कीजिए। Politics and Administration are two distinct functions of a government While politics has to do with policies admini stration has to idd owith the execution of those policies

Critically examine the above statement

640 प्रमासनिङ सिद्धा त एव प्रव ध

- 36 राजनीति धीर प्रशासन म अत्तर नतनाइये । नया धान मानते है कि राजनीति एक नीति क्लिन है जबकि प्रशासन ऐसा नही है । Distinguish between Politics and Administration Do you think Politics is a Policy Science which Administration
- s not?

 4 सर प्राप्त नाक प्रणासन को समाज विज्ञान मानत हूं? नाह प्रभासन के
 राजनीति एवं समाज आहत सं सम्बन्धा की विवचना कीटिए!

 Do you think Public Administration is a Social Science?
- Discuss its relations with Politics and Sociology
 38 इस कथन का विश्वका कीलिए कि पांक प्रशासन का प्रध्यन केवन
 विश्व सरकार के प्राप्त एक उन्ने तक प्रपुष्ण ही रहेला अब तक कि
 पि लिक्तिक तथा सामाजिक मायामा को भी प्यान म नही रखा जाएगा।
 (1984)

Discuss the statement that the study of Public Administration in the light of juridical structure is accomplete unless the ecological and sociological dimensions are also taken into consideration

- 39 प्रतिमान विविधो एव तथ्यो के क्षेत्र म लोव प्रवासन से समाजनात्त्र एवं मनाविधान व लाकी हुउ प्रदेश विव्या है। स्वस्थाद्वर (1982) The Study of Public Administration has borrowed a creat deal from Sociology and Pychology in the spheres
 - of models methods and data Discuss

 40 "लोक प्रशासन ना शस्यान राजनीति एवं कानून पर बहुत स्मीयक मिसर करता है। स्पष्ट कीविस । (1983)
 - करना है। स्वय्ट कीजिए।

 The study of Public Administration draws heavily upon
 Politics and Law Elucidate
 - 41 जान प्रशासन न समायरास्त्र एव मनीविशान से सम्बंधी नी समीका भीजिए। (1979) Examine the relation of Public Administration with Sociology and Psychology
 - 42 (a) जोक प्रधासन जोन जीति वे कार्या वयन से सम्बंधित है सथा राजनीति विज्ञान विज्ञित कार्य विचान और समाज विचान से उसका निकट करवा में है। स्पष्ट की किया ।

Public Administration is concerned with the execution of Public Policies and it closely related with Political Science Jurisprudence Economies and Sociology Explain

- 42 (b) राजनीति प्रशासन निविधाजन एक काल्पिक बात है। इस कथन के सदम में नोक प्रशासन के क्षेत्र तथा राजनीति सं वसके सम्बाधा का पौत्रसावीजिए। The Politics-administration dichotomy # # myth In the light of this statement examine the scope of public
- धायाय 3 (ग्रीनचारिक संग्ठन की "वदारणा--शादेश की एकता सुरय कायपालिका काय का विभाजन पद सी"ान नियन्त्रण का क्षत्र)

administration and its relations with politics

- 43 श्रीपवारिक संगठन सं ग्रापका क्या ग्रीभिप्राय है विजीपकारिक संगठन भ व्सकी ग्रापर जिया रिस प्रकार होती ह ? What is a formal organization? How does it interact with informal organization?
- भीपचारिक साठन के प्रविधारण की ये ख्या कीजिय । यह सनीपचारिक संगठन स किम प्रकार जिल्ल है ? ग्रीयचारक तथा ग्रायचारक सगठना म सम्बाध क्षता सं । Explain the concept of Formal organisation. How does it differ from informal organisation? Bring out the relation ship between the two
- सगठन क विभिन्न मिद्धाना का परीलरण कीजिय । धापका राय म 45 कौतमा मिद्धान्त सर्वाधिक जिल्लमोत्पाक ^{क्रण} (1984) Examine the various theories of organisation which according to you is the most convincing theory
- 46 ग्रीरचरिक सगठन स ग्राप क्या सममन 📗 🤊 इसक सिद्धाता की विवेचना की जिया।
- What do you understand by formal organisation? Discuss its principles धनी चारिक सगठा। की घवधारणा एव काय प्रमानी की विवचना 47
- ≆ीजय ६
 - Discuss the concept and working of informal organisations साठा को ब्रावचारिक तथा अनीवचारिक अवधाराणाया की तानी
- 48 नी निए। ये दानो एक डूमरे के पूरक किस प्रकार हैं ? Compare and contrast the concepts of I-ormal Informal organisations How do the two supplement each other?
- ग्रीपचारिक साठन के पूरान मिद्धात का विवेचना कीजिए एक न्यम 49 मुनी ग्रौर खर्चिक का योगटान समभाइय । Discuss the old theory of formal organisation as expounded

by Mooney and Urwick

642 प्रधासनिक सिद्धान्त एव प्रवाध

55

- 50 पन्सोपान एव आदेश की एकता व प्रत्ययो की ग्रामाचना मक समीक्षा करें। इन प्रयमा की सीम यो की भी विवचना करें। Critically explain the concepts of hierarchy and unity of command Also examine their limitations
- पत्मोपान का कितान का निम्न अल की सीमा पर एक टिप्पणी लिखें। 51 Write a note on the principl of hierarchy or the span (1979) of control संगठन के कनिपव मिकाता का परीश्रण कीजिए और पदसापान तथा 52
- निय क्राए रखा पर विचाप क्षप म अपन विचार प्रबन की जिए। Examine some of the princip s of organisation with special reference to hierarchy and span of control
- 53 एक औपसारिक समस्त स पन्मापान विद्यान का परामास कीजिए । इसते लाभ क्या हैं ?
 - Examine Hierarchy as principle of formal organisation What are its merits ? 54 पदसीपान क्या ने १ पत्रमीपान सिद्धात व प्रमुख गुरा एव तीया की
 - विवेचना की जए। What is hierarchy 7 Discuss the merits and demerits of the principle of hierarchy
 - निर्देश की एकता तथा नियात्रण म विस्तार क्षेत्र अवधारणाग्रोकी सीटाहरसा विवेचना की जिए। Discuss and illustrate the concepts of Unity of Command and Span of Control
 - मुद्रय निष्पादक स बाप क्या समक्ति है ? उसके कार्यों का विश्लेषण 56
 - What do you understand by Chief Executive ? Analyse his functions
 - 57 विसी ब्राधितक सगठन के मध्य कायगान के कार्यों की विवेच ग की जिए एव सुगठन के सचानन म जनकी भूमिका का मुन्यांकन कीजिए। Discuss the functions of the Chief Executive in a modern organisation and evaluate his role in running the organisation
 - मुन्य कायकारी को राजनीति के नेता एव प्रशासन के प्रधान दोना 58 म काय सम्बत करने पडत हैं। इस कथन को स्पष्ट की जिए तथा महा प्रवाधक में रूप म मूख्य कायकारी क कार्यों की विवयना कांजिए।

Chief Executive has to do duties both of a political leader and head of the Administration Clar fy this statement and describe the functions of the Chief Executive as 3 General Manager

- 59 प्रशासन म मुख्य प्रशासन के क्या क्ता य है ? भारतीय प्रशासन के सल्बम म प्रधान मात्री कहाँ तक मुख्य प्रस सन की स्थित में मिला जा नकता है ? What are the duties of a General Manager in Administration? How far can the Prime Minister in India be said to correspond to a General Manager in relation to Indian Administration?
- 60 एक मुद्रप िष्पादक के काम कीन कीन भा हैं? सगढ़न म लाइन मीर स्ट क के मान्य म ज का परी गण कीनिए। What are the functions of the Chief Executive? Examine and clarify this statement in the context of line and staff in the ortanisation
- 61 मिनना क विस्तार क्षत्र के सिद्धान्त का विराण की त्रिप्त तथा प्रणासन म *सेके महत्त्र को समक्षान्। जन कातो की भी विवेचना की जिल्ला मिनना क विस्तार क्षा पर मीमा निषारित करती है।

Discuss Span of Control and its significance in administration. Also describe the factors which set a limit to Span of Control

- 62 काय ने विभाजन स अप गंगा समभत है?
 - What do you understand by the Division of Work?
- 63 हिभी कायपंत्र का प्रशासन पर नियत्रण रखन के नियं उपलेख निभिन्न नियत्रण के तरीकों का पे क्षिण की जिस । (1983) Examine the various methods available to an executive to exercise control over the administration
- भाष्याय 4 (सूत्र भीए स्टाप---गुलिक उर्जिक और सूत्रे के योगणक के विणेष सन्दर्भ सहित)
- 64 सूत्र एवं स्टाफ की अवधारणाया की पाराग काजिये। सपटन क सदम में दनकी भूमिका एवं सम्ब्रान का श्याद कीजिये। (1980) Explain the concepts of Line and Staff Discuss their role and relationship in an organisation
 - 65 बरनान रे अनुमार एक काथकारी रिप्पान्क के प्रमुख काय कीन-कीन स है " स्टाफ और काइन जन कायों का पूरा करन सक्या भूमिका निकाले हैं।

What according to Barnard are the furctions of the Erecu tive? What role do the staff and line play in the discharge of these functions?

66 ग्रायुनिक समठनो म स्टाफ के बन्त हुए महस्य का कारण बतलान्य । एक विकासकाल सगठन म स्नाफ-ता न सम्बन्धो की समीक्षा कीजिय ।

644 प्रशासनिक सिटान्त एव प्रवाध

Account for the growing importance of staff in modern organisations. Comment upon staff and line relationship in developing organisation

67 आधुनितः समदन्ती म स्टाफ् जावन सस्याधा पर प्रकाश अभिनं हर्ष नामन ने पटतं हरा म का कृता समयाग्य ।

Comment upon line staff relations in modern organisations and account for the diminishing importance of

the line

88 आधुनिक सगरना मंश्टफ वें बनते हम महश्य का कारण यतन ते हुए
काफ नान्न विधि के कुछ क्षात्रा की घोर सका की तिथा।

Account for the growing importance of staff in modern organisations and also point out some major areas of staff line conflict

69 सगठना म लाइन और स्टाफं ने मध्य विरोधी ने कारण बतलान्ये। प्राधुनिक सगठना म स्टाफंकं बर्ग हुए म_राव ने लिए उत्तरन्थी १ भ्या पर अकाम टालिए।

Account for line and staff conflict in organisations Mention some of the factors responsible for the growing importance of staff in modern organisation

- 70 एक प्रायुनिक समस्य म स्टाफ घीर लाइन क प्रमुख काय कीन-बीन मे है ? अभी हाल म लाज्य की प्रयक्त स्टाफ घीधन म त्रव्यूल क्यो तो गया है ? What are the major functions of staff and line in a modern organisation? Why has staff become more importance than line in recent year. ?
 - 71 प्रशासन विज्ञान क विषय म गुलिक और उर्विक व विषारो की समीना वीजिया।
 - Discuss the views of Gullick and Urwick on the Science of Administration
- 72 सगठन भिद्धान को कृतिक और उपिक के योगणन का ग्रानीचनात्मक भूपाकन कीजिय। Critically evaluate the contribution of Gullick and Urwick.
- to the Theory of Organisation
 73 सूत्र और मन्त्रणा अभिकरणा को सम्भाव्य। क्षत्रा क्षत्र बीच सहब्र ह
- 73 सूत्र क्षीर माजगण अभिकरणों की सम्बन्ध । क्षात्रा क्षा बीच सम्बन्ध मासुर करन क उपाय भी बता या।
- 74 (a) स्टापस भीर ता न मंच्या अतर है? यह भी स्पष्ट जीजिय कि नन रोनों के बीच अचर किस प्रकार से वस टा रना है?

Distinguish between Staff and Line and state how the difference between the two are diminishing

- 74 (b) सूर्य व मदाएं के बीच सही तस्य स्त्राचित करना प्रज्ये वे मबसे पदिन क्षत्र। मण्ड हा इनव कारण बताइयत्रा सुदार के उपाय भी कार्य्ये।

 The right adjustment between Line and Staff constitutes one of the most difficult areas of management Trace the causes of this phenomenon and sugest remedial measures
- भाष्याम 5 (बनानिक प्रत्र घ टेलर तथा कथेल का योगदान)
- 75 साइन काणक एक्ट्र टेनर और एवं क्यों वार्य प्रतिपादिन बनानिक प्रवास के मिझान्त को सभी रोम " पार्ट्या की बित्र । (1984) Critically examine the Scientific management principle of Organisation as developed by F. W. Taylo and H. Fayol
- Organisation as developed by F W Taylo and H Fayol 76 पेरोर के प्रमुखार शासन क प्रश्य ते वा की विषयना ाजिए। (1983) Di cuss the main elements of administration according to Favol
- 77 प्रवास विभाग का लेकर और मयो क प्रोयत्वना की जुनना कालिए। क्या आपन मंत्र म व एन व्यर्प के पूरक हैं ? Compare and contrast the contributions of Taylor and Mayo to the science of mana_ement. Do you think they supplement each other?
- 78 साण्टिश्च मनजाट गोल्नेजन ने प्रणासकीय विचारधारा तथा प्रमासकीय प्रतिया में योगदल की जा जिला मन समीला वीजिए । (1980) Critically examine the contribution of Scientific Management movement to administrative thought and administrative process
- 79 एफ ड चू टर्नर शि प्रति दित वेनानिन प्रवाध भी मृन्य विध-ताओं में यान्या व ा न्या प्रवाध शोबना थी? (196?) Bring out h silent Teatures of Scientific Mannement as propounded by F W Taylor What were the criticisms against it?
- 80 एए उल्लूप टबर के ब्यानिक प्रवास के प्रमुख निदान कीन में हैं ? इनके मुख एव लाव क्या है (1979) What are the major principles of Scientific management enunciated by F W Taylor? What are their merits and dements?
 - 81 वर्गावि प्रवक्त भ्राप्तिन स्याधा? देशक प्रमुख समध्य की भूमिका एवं मागदान की विद्याल की जिल्ला।

What was scientific management movement? Discuss the role and contributions of some of it pioneers

82 टेनर द्वारा प्रतिपादिन बनानिक प्रवास निद्धाता ना सानीवना के प्रमुख द्याधारा की विवेचना की जिये। नया प्रापके भन मास विद्धान सावदेशिक हूँ? (1978) Discuss the major planks of attack, on the scientific manage ment principle propounded by Taylor Do you think these

principles are universal?

83 संगठन की बनानिक प्रत बायक सिक्कान की व्याख्या कीतिए। यह
सिक्कात कहाँ तक परम्परायत सिक्कात की तुनना म एक सुधार ⁵?

(1985)

Examine the Scientific Management theory of Organisation
To what extent is it an improvement upon the traditional

theory ? — ग्रध्याय 6 (वेस्टर बर्नाड का सगठन विश्लेपरा)

- 84 करूर बनीड क प्रशासन सम्बन्धी विचारा का विवचन कीजिए। (1980) Discuss Chester Barnard's ideas on administration
- 85 सागठितक विश्लेपण म जेस्टर बर्नान क्योगनात पर छई निवाग लिखें। (1985)

Write an e-say on the contribution of Chester Barnard to organisational analysis

- 86 सार्कत म निष्पाण्क क कार्यों के म जा ये बेस्पर क हि वे बिचारों की राष्ट्र की जिए। (1980) Discuss the ideas of Chester Barnard on the functions of the executive in the organisation
- सप्ताय 7 (हायन प्रतीय-धनीयकारिक साधन की प्रवधारणा प्रभिन्नरण-एटन मधी सक समर निवट क ग्रीयहान के विशेष सदभ स
- 87 हायम प्रयाग बगा प्र? भन प्रयागा ने कुछ शाद्य निष्टपों पर प्रकाश दालिए।
 - What were Hawthorne experiments ? Discuss some of the research findings of these experiments . हापन प्रयाग क्या थे ? जा एन्डन मयो ने बनानिक प्रयाय की प्रवास्त्राहरू
 - ॰ । १९५१ अथाग क्याच र प्रा एटन सर्वान बन्तानक प्रवच्य को अवधारेए। को किस प्रकार संशाधित किया ?
 - What were Howthorn Experiments 7 How did Prof E Mayorevise the concept of Scientific Management?
- 89 हायन प्रयोगा वी सानतीय सम्बन्धा के ब्राचीलन न सन्म स याख्या वीकिए। (1980)

- Discuss the Hawthorn experiments with reference to the Human Relations Movement
- 90 हायन प्रयोगां नी नग मुख्य विश्यताएँ थी ? सगठन वे मीरवारिक मिद्धान्त पर इनका क्या प्रभाव पडा ? (1984) What were the principal features of Hawthorne Experiments ? In what way did they influence the formal theory of organisation?
- 91 एटन मंत्रों के इस सिद्धान्त की सभी प्र कीजिये कि सगठन म सबसे महत्त्वपूरण तथ्य प्रनावत्रानिक सम्बन्ध हैं। (1983) Exaluate Elton Mayo s theory that the most important factors
- in organisation are psycholosical relations 92 हायन प्रयोग क्या थे ? हथन शोध न प्रणासकीय प्रवाध साम्यमना का क्सि
 - प्रकार प्रभावित विषा ³ ?
 What were the Howthorn exp rim nts ? How has the Hawthorn research effected the studies in administrative management?
- 93 मानव सत्या उपागम भे भाग पत्रा समभने है ? ब्रा एस्टन मेदो न प्रवास म मानव सम्बन्ध की जा कारी को क्यि प्रकार धारो कर या ? What do you understand by Human Relations Approach? How did Frof E Mayo further our understanding of Human
 - How did Prof E Mayo further our understanding of Human Relations in Management? 94 भो करन मयो नी माधा न धनीरच रिक्स व्यक्त क काय ब्यापार के
 - विषय म हमा । ब्राना पिटवा का दिना प्रकार बनावा ? How did researches of Prof E Mayo add to our insights in the working of informal organisation?
 - 95 विन प्रयास क्या व ? तनका महत्त्व समकाव्य ।
 - What were Hawthorn experiments? Discuss their importance
 - सगठन नी वायेत्रणानी ो विस "कार प्रमादिन करता ^{है ?} Discuss the corrept of informal organisation. How does it
 - Discuss the concept of informal organisation. How does it influence the workin of a formal organisation?

 97 हायन प्रशेष तथा प्री एन्टन संशो वी शांत्र ने सगठन यवण को समस्ति
- म हमारे नान म निस प्रनार जुनि नी है ? ध्याप थेठ ¹¹ वर्ष भागा ध्याप्टामालाक and researches of Prof E Mayo added to our understanding of Organisational behaviour?
 - 98 मनोपवारिक सगठा। वा सामाजिक मनावनातिक सिट'न ममभाव्य ! क्या भाष यह मानत हैं कि व्यन प्रणासीनक यथाय वा समभन मा हमारी
 - सहायना की है ? (1981)

648 प्रशासानक सिद्धात एव प्रवध Dr cuss the Socio psychological theory of Informal Organisa

tions Do you think it has helped in understanding the adminis trative reality ?

99

104

105

डायतस मनग्रमण्डारा प्रतिपादिन सिद्धत एक्स व सिद्धात नाई की मूरूप धवधारए।।धा का विश्वेनए। करें। भारत जस देश के निए कौनसा सिद्ध त अधिक उपयुक्त है ? Analyse the major assumptions of Theory X and Theory Y

as propounded by Duglas Mc Gregor Which theory is more applicable to a country like India? 100 मेर प्रगर का प्रबाध के मानव पक्ष के क्या धर्मित्राय है ? क्या ध्राप समभत है कि बाई सिद्धात की अपन्ना एवस सिद्धात धात केवड सगठन म कम समितपुरत है ? What does Mc Gregor mean by Human side of the Enter price ? Do you think Theory X m less relevant than Theory

Y in the modern large scale organisations? 101 घभित्ररण के निद्धाःता की «वास्या की विष्ट। अभित्र गात्या मनीवल का सम्बाध स्वब्द कीजिय । (1980) Discuss theories of motivation between motivation and morale Bring out the relationship

102 मजना एवं हजबग दे विशय संभ मंध्रभित्र रसा वे मृत्य सिद्धान्ता का 🥆 विश्नेपरा करें। Analyze the major theories of motivation with special reference to Maslow and Herzberg 103

मिश्र रागा क सिद्धात म अवाहम मुजलों के मागदान को समाभाग। (1980)

Explain the contribution of Abraham Maslew to the theory of विभिन्नरणा संशाप का अभित्राय क्या है? लोक प्रशासन संस्थामा मे

कासरत कार्मिको की अभिन्न रणाम क्स बृद्धि की जासकती है ? (1979) What do you understand by Motivation 7 How can we increase the motivation of employee working in public adm n strative organizations ?

उपरागके विभिन्न सिद्धात वीन कीन से हैं? इस सल्यम स डगलस मनप्रयर के एक्स ग्रीर वा^{र्ट} सिद्धानों का परीक्षस्य की जिये।

What are the va ious theories of motivation ? Examine Douglas Mc Gregor s theories X and Y in this regard 106 उत्र रणानी परिभाषा ीजियं ग्रीर मजनो चौर मेनग्र गर न विच से वी

Define Motivation and comment upon the views of Maslow and Mc Gre. or

107 प्ररत्मा की परिभाषा दीजिए तथा बुद्ध महत्त्वपूण उप्ररक्ष सिद्धाता की पर्या नरत हुए मेक्यभर क यावदान का परीलया कीजिए । Define motivation and discuss some of the theories of moti vation with special reference to the contributions of Mac

Gregor in this field 108 प्रवाध मं उत्प्रराणा ग्रीर मनोबल का क्या महत्त्व है ? इस सम्बाध मं

8 अबस में उद्धरणा भार मनाबल को बचा बहर व है। राज्य के निक्का में के (1985)
What is the significance of motivation and morale in manage ment? Discuss different approaches presented in this regard

109 सनोबल का परिभाषित की जिए। मनोबल की प्रभावित करने बात कीन मंत्र व है?

Define Morale What are the factors influencing the morale ? 110 মনীৰদ দী লতে যা সমাৰ্চীৰ দুবাৰ দাব দাবে ল'ৱে দীলিত।

Describe the causes which destroy or undermine morale

111 कसे मनोबन न नि नयन मान सेवा बनों के निषम निघारण से नाक सेवका म ैमानगारी राजनानिक तटस्था तथा अनुवासन बनाए रखा जा सरुता है? उनाइरल सहुन समभाइये।
How morale and nor mere framing of rules in service conditions can ensure integrity political neutrality and discipline amount the Civil Servanns? Discuss with libitations.

amount the Civil Servants? Discuss with illustrations
112 भारत के सन्दम म मोबल को प्रभावित करने वाले तस्वा की परीक्षा

नीतिए। Examine the factors influencing morale in India

113 मनोबन के पिएलमा पर एक नव निश्चए। Write an essay on The Consequences of Morale

प्रध्याय 8 (प्रशासनिक व्यवहार-निराय प्रक्रिया एक साइयन)

14 प्रशासी व कावहार' पर एक निकाध लिखिये।
Write an essay on Administrative Behaviour

115 प्रज्ञ सिन्त निग्य प्रतिया ने विषय म हरवट सा मन के विचारा ना विवयन का जवे। Discuss the view of H Simon on Administrative Decision

Making

116 प्रमासनीय निगय प्रतिकृति में भिहिल विभिन्न स्नरा को समम व्या और यह बतला य कि प्रत्यक स्नर पर कीन-कीन सी सावधानिया एक अच्छी निगय निया म संश्यक निद्ध तो सकती हैं ?

650	प्रशासनिक	सिद्धा	Ŧ	एव	ঘৰ	1

Explain the various stages in process of administrative decision makin. What precautions can help in sound decision making at every stage?

117 हरवट स इमन क निराय प्रक्रिया प्रतिमान (माठल) का परीक्षण कीजिय

making at every sauge :

117 हरवट स इमन क निराय प्रश्निया प्रतियान (माठल) का परीक्षण कैजिय
और प्रज्ञ सन निराय प्रतिया म तथ्य मू य भाजन प प्रश्नाम छन्छि।

Examine the Herbert Simonian model of decision making
and comment upon fact value dichtomy in admini trative
decision makin

and comment upon rate value upon the decision makin

हारद स इमन क निराय निरमस सिड त की स्ना विनासिक समीक्षा
भीति । (1980)
Critically analyse the decision making theory of Herbert Simon

Simon

9 हराट साइमन के घनभार निराय प्रक्रिया की विभिन्न अवस्थाए कीन मी
है ? (1979)
Di cuis the various stages in administrative decision makin,
accordin, to Herbert Simon

according to Herbert Simon
120 पर सनिक निराम प्रक्रिया में बढ़िया प्रकार स्वरंग पर सनिक निराम प्रक्रिया में बढ़िया प्रकार स्वरंग पर सर्थ प्रकार के मिन्स स्वरंग की जिया।
उत्तर का उपा साम स्वरंग की प्राणी मानिकार स्वरंग की जिया।
उत्तर का उपा साम स्वरंग कर ।
Critically examine the problem of fact value dichtomy at the level of intelligence design and choice in administrative decision making Hustrate your answer
121 नाम प्रमासन मनिएय सन की प्रनिया के अध्ययन के बारे म हरकद

नाह अधान्त के माण्या का का नाह नाह नाह । (1984) Di cuss Herbert Simon a contribution to the study of decision making process in Public Adm nistration हवर हा मन इस प्रत्या प्रत्या कर मामल हम प्रत्या प्रत्या कर मामल हो का मन इस प्रत्या कर मामल हो का मामल हो बचा सारमन के लिए नाह मामल हो स्वा सारमन के लिए नाह मामल हो हो (1981) Explain the main stages of decision making discussed by

Herbe t Simon Are there any criticisms against Simons decision making theory?

123 व्यट साम द्वारा बननाए गण्या प्रवास नक निरम्भ प्रविचा भ तथ्य भण्य निभाजन पर व्यापन कीनियं।

Comment upon Fact Value Dichotomy in administrative decision making as pointed out by H Simon

Comment upon Fact Value Dichotomy in administrative decision making as pointed out by H S mon 124 हुन्द ताइवन की पुरान एडमिनिस्ट टिंच विद्वविषय म जिल्लक्षित विभाग का साराझ प्रस्कृत क्षेत्रिको । Summarise in brief the main ideas of Herbert Simon Contained in his book Administrative Behaviour

- 125 प्रतासितक निरमय प्रतिया म अन्वेषस्य व्यवस्या ग्रीर घयन के स्तरा पर तथ्य म य त्रिभाजन की समस्या का परीक्षण कीजिये। उत्तर को सोन्तरस्य स्पष्ट कीजिय। Critically examine the problem of Fact Value dichotomy at the levels of intelligence design and choice in administrativ≡
- decision making Illustrate your answer भाषाय 9 (प्रबंध की स्ववादरणा श्रीर तसकी प्रविधिया) 126 आधुनिक प्रवंध विचारा के विकास का तिलास बतनात हुए म विकास के

प्रसन्न चरलो पर प्रकाश णीतिए । Trace the evolution of modern management thought and comment upon the major landmarks of this evolution

- 127 प्रवाध विकास विषय पर एक सक्षिप्त निवाध िका ग्रीर सकी वतमान स्थिति तथा माबी सम्भावनामा की ग्रीर सकेत की जिए। Write is brief essay on Management Developm it pointing
- Write ii brief essay on Management Developm nt pointing out its present status and future propects

 128 अवास के प्रति मानव-सम्मन्ध स्टिक्शेण का परीभाग, कीजिए। प्रवास के
- प्रति बनानिन रिटरनोण नमस क्या प्रकार भिन्त है ?
 Examine the Human Relation Approach to management How does it mark a departure from scientific approach to management?

 129 एक प्रकार विसास का नित सनों स सजारा प्रता है जनस स कम्म की
- 129 एक प्रवाध निर्माय का निन स्तरों स गुजरना पडता है जनम स कुछ को बतनाक्य। प्रत्येक स्तर की समस्याजा पर भी प्रकास दालिए।
 Trace some of the stages through which a managerial decision has to pass Discuss the problems confronted at each stage

 130 प्रवाध में आधुनिक महायक कि कि एवं उपनरस्मा एक लोक प्रसासन म
- जनके प्रयोग पर एक विस्तृत हिप्पणी निवित्य । Write a detailed note on the modern aids to management and their application in Public Administration प्रयोग कांग्र में आधिनेक सहायनाश्चा संशोग क्या संघान हैं ? विस्तार
- 151 प्रवास काय म आधुनिक सहायनामा स धाप क्या सममत हैं? विस्तार प्रवास कीनिए। (1985) What do you understand by Modern Aids to Management? Discuss in detail

म ाय 10 (सला)

- 132 सता की खबधारणा समभान्ये। प्रशासन म नसका क्या मूमिका है ? सत्ता की विभिन्न परिसीमामा वी वाक्या की जिए।
 - Explain the concept of Authority What is its role in administration? Discuss the various limits to Authority

 133 किसी संगठन म प्राधिकार क विभिन्न स्त्राता को समुभावय तथा उन

- परिसीम सा का श्या यान म भीतर प्रसिकार ना केंग्रि वर्रता पहेंती है। (1983) Explain the various sources of Authority in an organisation
- and bring out the limitation within which it has to function 134 सारमन का उद्धवासी सत्ता से क्या अधिष्राय है ? एक लोकतारि क
- श्यवस्था मे प्रश्न सर्व क सत्त की सीमाय विविध्वत की जिए। (1981) What does Simon mean by Bottom up Authority? Discuss the limits of administrative authority in a democratic system
- घषाय 11 (नेह व)
- 135 प्रशासकीय संगठन कीनृव का क्यामहत्त्व है । प्रशासने म नतृत्व निर्माण किन्ति संग्रह की किए।
 - Discuss the importance of leadership in Administrative Organisation Suggest ways of ensuring leadership in Administration
- 136 एन प्रशासकीय नता के कय की कीन स हैं। र बासकीय नेसूर्य की प्रशासी बनान के निरा कुँउ उपाय सुकान्य। What are the functions of an Administrative leader ? Suggest
- some methods to make administrative leadership effective 137 एक संगठन में प्रशास कि ' शुन्त के क्याओं की मसीरान कीजिए । (1981) Examine the functions of Administrative leadership in an
- organisation 138 एक प्रशासकीय नता क कार्य सीर भूमिका की विश्वचना कीजिए । उसे क्या
 - करना चाहिए याँग---(ग्र) उसके स्वी क्य वसचारी यह प्रमुक्तव करत ना कि उनका सायरा हो
 - र १ है। ष। उसने अधीतस्य संस्वारिया की यह माध्यता हो कि नेतृत्व स्राधिनायक
 - षे। उसने अधीवस्थ ने मचारिया की यह मान्यता हो कि मतृ व ब्राधिनायक वा ि ।
 - (स) उसने सहयोगी यह आरोर नगाते हा कि वह युटवन्दी में विश्वास सन्ता १ (1979) Discuss the functions and tole of an administrative leader
 - What should he do if

 (a) his juniors feel that they are being exploited "
 - (a) his juniors feel that they are being exploited "
 (b) his subordinate think that the 1 adership is authoritarian?
 - (b) his subordinate think that the 1 adership is authoritarian (c) his colleagues allege that he is parilsan?
 139 সন্তান্তিক নিশ্ব সন্থিয় যুগান্তিক লাকে ক্যা সন্ধিয় বিদ্যালয় ই?
- हरदर साहमन के इस विवय म रि गए विभाग के जिसके नीजिए। What role does administrative leadership play in administrative decision making ? Discuss the ideas of H Simon in this resard

- 140 (A) मगठन के नेतृत्व ने विभिन्न सिद्धा ना री समीक्षा क्रीजिए । प्रशासनीय मनुत्र गर प्रशासकीय स्थितमा नी नतृत्व मृमित्रामा स विश्व क्रार प्रिन्न हैं?
 Critically examine the various theories of organisational leadership How does administrative leadership differ from leadership roles in other non administrative situations?

 140 (B) पह प्रश्नाव्यक्षित तता के ना ने क प्रशिक्ष क्षीत्रण भीतृत्व । नीतृत्व । भी
- 140 (B) एक प्रवासकारी नता के ना कि परीक्षण की जगा नतृत्वाचा सामित्र काल म मनोवल तथा प्ररुणा सम्बाधी समस्याप्रा को किम प्रकृत प्रभावित करती है ? Example the functions of a managerial leader. How does
 - Examine the functions of a managerial leader. How does leadership style effect the morale and motivating problems of group working?
- 141 मतुत्व के मह बच्चा सिद्धान्ता क मुख्य तस्वा की विवक्ता कर। इतम म क्सि मिद्धा १ को साप प्रक्षितनम रूप के यथायवाधी मानते है व बयो ? Discuss the important elements of major theories of leader ship Which theory do you consider to be most realistic and why?
 - (1982) 142 नत्व के प्रमुख मिद्धातों की विशयताए बताइय । (1980)
 - Examine the salient features of important theories of leader ship
 - 143 नेतरव की अवधारणा की ध्याग्या कीजिए। नेतरव के विभिन्न सिद्धाना का सनिष्य परिषय दीजिए। (1980) Critically examine the concept of leadership Give in brief
 - Critically examine the concept of leadership Give in brief the features of various theories of leadership 144 एक प्रसासकीय नेना वे कांग कीन-कीन स हैं? नत व निराम निर्माण प्रतिया का क्लिस तरह प्रमानित करता है?
 - What are the functions of an administrative leader? How does leadership influence decision making process?

 145 नतरब के महत्त्वपूर्ण मिद्धा ता के मुण्य तरबा की विषयना करें। इनम से किस विद्वान को अप अधिकतम के महत्त्वपूर्ण मिद्धा ता के मुण्य तरबा की विषयना करें।
 - सिद्धाना को स्नाप सिधकतम रूप से यथा बाधि मानत है व क्या ? (1982) Discuss the important elements of major theories of leader ship What theory do you consider to be most realistic and why?

प्रध्याय 12 (पयवेमण और नियत्रण)

146 पयवलए श्रीर निय त्रशा म धन्तर बतलाश्य । एक समठन म य धाना प्रशासनिक प्रत्रियामा वं रूप म विस प्रकार व्यवहार म माते हैं ? (1985) Distin uish between supervision and control How do the two operate as administrative processes in an organisa tion ?

सगठन प्रतियाग्रो के रूप में पयवेक्षण ग्रीर नियंत्रण के मध्य ग्रनर 147 समनात्य और एक पयवेक्षक स्था नियंत्रक के मार्थी पर भी प्रकार

654 प्रशासिक मिटात एवं प्रबंध

जता ह ?

- भाषिता। Distin uish between Supervision and control as processes in an organisation Also comment upon the functions of II
- supervisor and a controller नियात्रण की परिभाषा दीजिए। एक यिएजण प्यवस्था सत्ता व द्वारा 148 त्सि प्रकार प्रोग म नायी जाती है ? समभाकर लिल्ए।

Define Control How does control system become operative through authority ? एए प्रवक्षक क कार्यों की विवेचना कीजिए। अधीनस्य क्याचायि। क 149 विकास के तिए ब्राप कीन कीन सी पर्यवसक सकनीके प्रश्नावित करना चाहरा ? Discuss the functions of a supervisor What supervisory

techniques would you recommend for subordinate develop ment? ययवन्यण एव नियात्रण क मध्य धातर बतनाइय । किसी भी मगठन म इन 150 दोना प्रतियाक्षी का एक साथ सम्मव बनाव के स्तिए स्वा किया जाना चाहि । Distinguish between Supervision and Control What should

be done to make the two processes comparable in an organi sation? नियात्रण क विस्तार पर एक सक्षिप्त निवध निविध । 151 Write an essay on the Expansion of Control

13 (समच्या) ध्रध्यो य समावय की परिभाषा दीजिय तथा लोक प्रशासन म इसका महस्य निर्धारित 152 कीजिये। प्राधृतिक सगठना में समावयं दिन रीतियों से उपल ध किया

Define Co ordination and indicate its significance in Public Administration How is co ordination achieved in modern organisation? सहयाग तथा सम वय क मध्य मात्र बत्या न एक तप्रकृत मा सम्बद्ध वर्ष 153

क कात्र भी समभा थ ।

Distinguish between co operation and co ordination A discuss the functions of a co ordinators in an organisation

सम दय नियात्रण और प्यवेत्रण न बीच ग्रांतर समभात्र्य एक प्रशासनीय 154 सगठ। व अवव्हार में ये तीना जियायें क्सि प्रकार एक दूसर नो मा कादित

करती है और सातर दियाओं को जम देता है ?

Distinguish between Co ordination Control and Supervision How the three overlap and interact in the working of an administrative organisation?

सम वय से ग्राप क्यो समभत हैं ? किसी बड़ सगठन म सम वय किय प्रकार 155 स्यापि किया जाता है ? What do you mean by co ordination? How is co ordination

effected in a large scale organisation?

समावय एक पृथक किया नहीं जे अपितु यह क लगा अल है जा प्रशासन 156 की सभी ग्रवस्था ग्राम न्याप्त रही चिट्गा (प्रूमन)। इस कथन के सादन म किसी सगठन म समावय का सुक्तिका करा के लिए जिस मशीनरी एव साधना की बावश्यकता है उनका विवचन कीजिय। (1982) Co ordination is not a separate activity but a condition that should penetrate all phases of Administration In the light of this statement discuss the machinery and m thods necessary for securing Co ordination in an Organi sation 157

समादय से प्राप क्या समभत हैं और यह प्रशासन म किस प्रकार प्राप्त किया जाता के ? लम क्यन पर टिप्सणी की जिया कि समावय के पथ म बहुन सी बाधाए है।

What is co ordination and how is it secured in Administra tion? Comment on the observation that the path of co ordination is best with difficulties

14 (सम्प्रचण भ्रषवा सदेशवाहन) चा होता र

158 सम्प्रारण की परिभाषा दीजिय तथा इसके बाधक तथ सन्।यक तस्या की विवेचना की जिये। Define Communication Discuss the hinderances conditions

conducive for effective communications

ब्राधुनिक प्रवाध म कीन-कीन सी बातें सम्प्रपण को प्रभावी एव साइस्य 159 बनानी ह ? सोदाहरए स्पष्ट कीजिय ।

What makes communication effective and purposeful in

modern management? Give examples मचार की परिभाषा दीजिये। जाधृतिक संगठन स सचार धनना संगचपूर्ण

160 क्यों जो गया है ? (1980)

Define Communication Why has communication assumed importance in the modern organisation?

161 मरनारी प्रभासन म एक सती सम्प्रामा अवस्था के लशक्त आपन विचार म क्या क्या होने चाहिए ? "स "यवस्था क मार्ग म क्या बाध ए हैं ?

What in your view should be the characteristics of m sound

656 प्रशासिक सिद्धात एव प्रवास

communicational system in governmental administration? What are the barriers to such a system? 167

सवार प्रशासिक सगठन की रकत घा है। उचित उदाहणा सहित इस क्यन की विवेचना कीजिये।

Communication is the blood stream of administrative orga Discuss giving suitable examples

15 (लोक सम्पक)

द्याच्या ज 163 ोक सम्पन सं माप क्या समभन हैं ? प्रशासन के क्षेत्र म इसका महक्त्व व्यात की जिये।

What do you understand by Public Relations ? Point out its significance in the field of administration

164 वतमान प्राप्तकाम जांक सापक के कार्यों एवं मठाव की ब्यारया की जिस्स Discuss the functions and importance of public relations in modern administration 165

त्रोकस पक्ष की परिभाषा किये। सूचना प्रचार ग्रौर लोक सम्पक्ष स विभाग की जिया।

Define the Public Relations Distinguish between Publicity Propaganda and Public Relations 166

नोन सम्यक वस्तुत नाम धीर कारण ना सावधानीपूर्वक सकलित निमा गया ऐसा विकासमा है जिसे बाचार पदतार मंमायदशन के रूप मंप्रयोग किया जाता है । इस कथन के सदम में लोक सम्पक के अध और महत्व मा विवचन की जिया। उन्हें सगठित करने का सबस अब्द्धा तरीका कीन सा 角り

Public elation is really carefully compiled analysis of cause and effet used as a guide to conduct. In the light of this st tement discuss the me ning and importance of Public relations. Which is the best mothod of organizing them? धादयाय 16 (केंद्रीक ण विकेदीक ण) 167

म द्रीनरण और विवेतीकरण वाश्रय बतात्य तथा इनके लाभा वंदीपी पर प्रकाश आजिए। Define Centralisation and Decentralisation and discuss

their advantages and disadvantages

168 प्रतिनिधात एवं विकेनीकरण मंच्या भातर है ? मुख्य कायपालक द्वारा शक्तिया के प्रतिधान की क्या सीमाल है ? (1981) How do you distinguish between delegation and Decen tralisation? What are the limitations to delegation of admi nistrative powers by the Chief Executive? 169

विव द्रीकरण पर एक सक्षिप्त निवध लिखिये। Vrite an short essay on Decentralisation

- 110 सनीकारा जीर विकारीकार्ग व निवास्त तरा पर प्वा उसित । Describe the determining factors of Centralisation and Decentralisation
- भ्रष्याय 17 (प्रत्यायोजन)
- 171 प्रयासका बना है ? सबका म प्रयासानन न बना विद्यान्त तथा सामाए है ? (1985) What is delegation? What are the principles and limits of delegation in an Organisation?
- 172 प्रयायाजन का परिचास वाजिल । प्रत्यायाजन का बतानिक बनान के लिए बाद क्या-क्या सावधानिया वरनन क मुभाव की ?

Define Delegation What precautionary measures you will recommend to make delegation scientific?

- 173 नायों न प्रशासनाथ प्रत्याचानन म जा निर्ण चा अनुभव ना नाता है जना पराभए। नाजिय । प्रचायाजन ना बन्दीन बनान ने निए स्थान्या जगर दिय जान चाहिए? Examine the difficulties experienced in the process of generous delevation of administrative function. What measures should
- be taken to make delegation scientific 174 अन्यातन एव समन्त्र ना परिभाषाए दाजिय। विश्राम आवरण की संगठा महस्यिति संगठ अल्पाता एवं नमन्त्रवस्ता का विन निन
 - र्षाञ्चारमा वा सामना वरना पडता है ? Define Delegation and Co-ordination What difficulties have a Delegator and Coordinator to confront in an organisation situation of conflicting behaviour?
- 175 प्रयासका ममन्त्र तथा पर्यक्ष्मिए का परिजायाए बाहिए झार प्रयक्ष रिपति में करा कुछ ममन्यामा पर विचार क्ला कार्यकारिय । Define Delegation Co-ordination and Supervision and discuss some of the problems involved in each case
- 176 प्रत्यावाजन का श्रम बना च व "सक प्रए-दाना का समान्या काजिय। प्रत्यायाजन तथा निकरा करण म भन्न बतान्य। Explain Delegation and analyse its advantages and limita
- tions Distinguish it from Descentralisation

 177 कार्में क एक्रामाक्या प्रमानक रूप के स्थानक मुक्त कर अपने हैं
 - टना परामच नीवित । प्रमाशक ना बनाविक बनाव क लिए बसा बमा उपाय नियं जान चाहिय ? Examine the difficulties which are experienced in the process of generous delegation of administrative function. What measures should be taken to make delegation scientific?

- 658 प्रणासनिक निद्धात एव प्रबाध
- 178 प्रयाधिकरण से आप क्या समभत है? एक वड संगठन म व्सरी आवक्यकता का स्पष्टीकरण कीजिये। What do you understand by Delegation? Explain its need

in a big Organisation श्रदमाय-18 (सहसावी श्रव प समह वृत्तिशीलता)

- 179 सहमारी प्रबंध की परिप्राण दीजिये। नस प्रनार के प्रबंध में अंतर्निहित जीसमी भ्रोर सत्तर की विवेधना कीतिय। (1981) Define participative management Discuss the dangers and
- nisks in-herent in it
 180 सहमागी प्रव ध में परिमाण दोजिय तथा उन चटना अपना तस्त्रा नी
 समीशा नीविय जो सहमागी प्रव ध में क्लिन्स एवं वाधित मरते हैं ?
 Define participative management and comment on the factors
 that promote and inhib t participative management
 (1979)
- 181 एक सहभागी प्रवाध व्यवस्था ना विकत्तित नरभ के निए प्रवाध नो जिन निहान था ना सामनी नरना पहता है जनकी विवेषना नी विधा। (1979) Discuss the obstacles the management has to encounter in developing a pattern of participative management
- है ? सहभागी त्रव य की सीपाए की सपमाण्य । How does Partuspation Management contribute to the growth of managerial practice uran organisation Discuss its limita tions also 183 क्योपसारिक समहत्व के सन्दम्भ भ समृद्ध स्वित्यता की अवधारएए। की
 - भारतेचना सक परीमा कीजिय । Crit c lly examine the concept of Group Dynamics in relation to informal organisation
- tion to informal org nisat on ग्रम्थाय 19 (प्रमाण के आधुनिक प्रतासन भारतियेशन साहबरनेटियस पट एव सी पी एम)
- सा पर एम)

 184 समूह गतिनी से यात्र क्या समझते हैं ? समूह गतिनी ने सिभिन्न सिदानो

 शे सक्षिण नमीसा नेजिये। (1980)

 What Co you understand by Group Dynamics ? Groe a buef
 review of theories of group dynamics
 - 185 प्रवास काम के आधुनिक संभावताओं पर एक सनिष्दा निवास निश्चिय । Write a brief e s y on Modern Aids to Management
 - Write a brief es y on Modern Aids to Management
 (1981)
 पट एव सी पी एम पर एक सक्षिप्त नि च विश्वया
 - 186 पट एवं सी भी एम पर एक सक्षित्त नि च लिखि Write a brief essay on PERT and CPM

क्रा महत्वपुरा प्रक्रन एव टिप्परिषयः

- एक मुख्य कायपालक द्वारा किन शक्तिया का प्रतिस्थित किया जा सकता न तया किन का नहीं निया जा सकता है ? प्रतिनिधान एवं विके दीकरण म अतर स्पष्ट वरें। (1979) What powers can and can not be delegated by the Chief Executive to his subordinates ? Distinguish between delega tion and decentralization
- प्राधिकार एवं सम्बेपण प्रत्ययों के सम्बन्ध म बस्टर बर्नाट के मन्त्र विचारा 188 भी दिवचना सीजिय । (1979) Explain the salient ideas of Chester Barnard on the concepts
- of authority and communication 186 निम्निर्वित पर टिप्पणिया निर्वे -(1979)
 - (A) T (स) समहगत्वा मनता ।
 - Write notes on the following
 - (a) PERT
 - (b) Group Dynamics
- निम्न म स किन्हीं दो विराना ने प्रशासनिक मिद्धान्ता क क्षेत्र म सोगदान 190 का मक्षित्त उल्लेख करें — (1979)
 - (क) एटन मयो
 - (स) लुधर गुलिक
 - (ग) डागलस मक प्रयर
 - (ध) हेनरी फयान
- 191 हाधन प्रयोग का प्रशासनिक विचारा के विकास म सोगदात का स्थाना ਕੀਤਿਸ । (1980) Ex mine the major contributions of the Hawthorne experi ments to the development of administrative thought
- निन म से किन्हीं दो विषया पर टिप्पिशियाँ निस्तें -19_ (1980)
 - (क) पर
 - (ख) प्रव श विकास
 - (ग) सम्प्यूटर का उपयोग
 - (घ) महमागीय प्रव घ
- निम्निर्निश्चत म से किन्हीं ना पर सक्षिप्त टिप्पिएमा निश्चिम (1981) 193
 - (१) सप्तपस की वाधावें (व) समन गतिकी
 - (स) निकट का योगदान
 - (न) उपराणा पर मेजनो क विचार

```
निम्न म सं कि ही दो पर समिप्त टिप्पशिया निर्ले -
                                                          (198)
      (अ) पट
      (व) प्रवासवादी ग्राधियम
      (म) मनोबल
      (द) प्राधिकार
     Write short notes on any two of the following
     (a) PERT
     (b) Behavioural Approach
     (c) Morale
     (d) Authority
     निम्निनिस्ति में सं कि तो ने पर सक्षिप्त टिप्पशिया निश्चिय - (1983)
     (म्र) प्रवध म भागीदारी
      (ब) सूत्र एव स्टाफ
      (स) लिकट का यागनान
      (द) प्रयायोजन
     Write short notes on any two of the following
     (a) Participative Management
     (b) I me and Staff
     (c) Contribution of Likert
      (d) Delegation
      निम्नलिवत म से निही दा पर सक्षिप्न निष्यिमा निविय - (1984)
196
      (अ) समावय
      (ब) न निरुष जी विने निरुग
      (स) उत्ररणा पर मेजला के विचार
      (द) प्राधिकार
      Write short notes on any two of the following -
      (a) Co-ordination
      (b) Centralisation and Decentralisation
      (c) Meslow on Motivation
      (d) Authority
      निम्निविधित म स वि-्रो दो पर सिविप्त टिप्पिश्यि (1985)
197
      (अ) निणय-प्रशिक्ष
       (व) ग्रीयजारिक ज ग्रतीपवारिक सगठन
       (स) समान्यतिकी
      (द) जन सपका
      Write short notes on any two of the follow no
      (a) Decis on Making
      (b) Formal and Informal Organisation
       (c) Group Dynamics
       (d) Public Relations
```